UM "TOC" NA CUCA

ROGER VON OECH

TÉCNICAS PARA QUEM QUER TER MAIS CRIATIVIDADE NA VIDA

Ilustrações: CLAUDIA SCATAMACCHIA

ROGER VON OECH

UM "TOC" NA CUCA

Tradução: VIRGÍLIO FREIRE

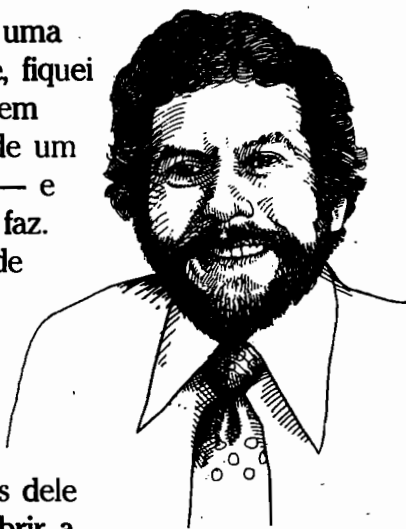
CULTURA

À Wendy e Athena

Índice

Apresentação

George Willett

Quando Roger me pediu uma apresentação para o livro dele, fiquei encantado. Acho que, de vez em quando, todo mundo precisa de um "toc" para estimular as idéias — e certamente é isso que o livro faz. Ele se baseia na experiência de Roger, que passou os últimos anos ajudando homens de negócios de todo o país a gerar, administrar e aplicar idéias de modo mais eficaz. Creio que as dicas dele vão ajudar muitos leitores a abrir a cabeça para um pensamento mais inovador. E é óbvio que a gente precisa muito disso.

Uma das vantagens de fazer a apresentação é que me possibilita colocar algumas idéias próprias sobre o assunto. Eu, pessoalmente, acho a inovação muito divertida. Foi isso que me motivou a tentar as várias coisas que fiz. Ora, eu adoro construir. Quando menino, meu brinquedo favorito era o meu Pequeno Construtor. De lá para cá, me encaminhei para a engenharia e, depois, para os negócios. A meu ver, cada atividade dessas é um subconjunto da outra. Os aspectos criativos da construção realmente me empolgam — seja uma ponte de brinquedo, um conjunto de circuitos integrados ou uma nova empresa. Numa ponte de brinquedo, é preciso equilibrar as peças para montar uma estrutura forte. Ao construir uma nova empresa, a questão é fazer produtos que as pessoas queiram, adotar políticas de recursos humanos para atrair gente boa, criar um ambiente em que as pessoas possam ser eficientes e inovadoras.

Descobri que os inovadores têm algumas características em comum. Uma delas é o sentido de urgência, o desejo de pôr as idéias em prática. E eles querem realizar já, não amanhã nem na semana que vem. Já. Gosto de fixar prazos difíceis para mim mesmo, pois acredito que o próprio prazo funciona como inspiração final.

As pessoas, em geral, deixam que suas tarefas se prolonguem tanto que acabam tomando todo o tempo disponível. Acho que uma das coisas que levam a empresa

americana ao sucesso no cumprimento dos prazos é o fenômeno da "Feira Comercial". É muito bom para a economia ter o talento criativo do país trabalhando até meia-noite duas vezes por ano, preparando coisas para as feiras. Sem esse tipo de pressão, tudo ficaria num chove não molha.

Também descobri que os inovadores têm paixão pelo que fazem. Não sei se esse entusiasmo é ou não inato, mas ele é visível numa pessoa. Pense nisso: que entusiasmo Johnny poderá ter pelo que faz se, toda que vez corre pela casa e mostra seu entusiasmo, ganha um cascudo e lhe dizem para ficar quieto? Acertou: muito pouco. Está aí um dos motivos pelos quais é tão trabalhoso ser pai. Vejo em meus filhos características que seriam fantásticas num adulto. Mas, por outro lado, às vezes eles me deixam maluco. Preciso me segurar para ouvi-los. Porque, se eu sempre disser "não", é provável que eles percam a inventividade e a imaginação de que vão precisar para ser criativos quando crescerem.

Concordo com a afirmação de Roger sobre os "bloqueios mentais". Muitas vezes, são nossas próprias atitudes que nos impedem de ser criativos. Se, por um lado, esses "bloqueios mentais" são perfeitamente adequados para a maioria das coisas que fazemos, eles atrapalham quando procuramos inovar. Tenho tentado manter meu pensamento flexível, livre dessas amarras. Aqui vão algumas das minhas idéias sobre como evitar que tais bloqueios afetem meu pensamento.

> *Bloqueio Mental nº 3: "Siga as normas".* Durante anos, a norma era que os fliperamas tivessem um campo de jogo de 26 polegadas de largura. Sempre que os projetistas tentavam melhorar o jogo, gastavam o tempo inteiro pensando em acrescentar obstáculos, direcionadores e alvos. O problema deles é que estavam limitados por um campo muito estreito — e, portanto, faziam as perguntas erradas. Decidi que, para poder aperfeiçoar o jogo, seria preciso aumentar a largura para 30 polegadas. Com isso, ampliei as possibilidades e os recursos do jogo. Aprendi a não ter medo de violar as normas quando isso me leva a novas idéias.

> *Bloqueio Mental nº 9: "Não seja bobo".* Eu me dou o direito de brincar de bobo. A meu ver, isso faz com que as pessoas não se levem muito a sério. Em conseqüência, soltam as idéias e ficam mais criativas

Bloqueio Mental nº 7: "Brincar é falta de seriedade". Descobri que uma boa parte das minhas "idéias milionárias" surgem quando estou velejando, fora da rotina. Isso acontece porque fico longe do telefone e do ambiente normal, livre para pensar em coisas diferentes. Quando estou me divertindo, acho que uma outra parte do meu cérebro é ativada. Por exemplo: inventei o jogo "Escapada" quando estava brincando com a areia da praia. Noto que a minha vida oscila entre um ser matinal e outro noturno. Quando estou noturno, sou muito criativo. Quando estou matinal, realizo uma porção de coisas práticas. Mas gosto de variar, para não me prender a nenhuma rotina. E acho que esse ponto é um dos principais deste livro.

Bloqueio Mental nº 6: "É proibido errar". É a velha história do sujeito que acerta 100% e faz cinco coisas, diante do que faz cem coisas e acerta só 60%. Podendo evitar que os erros se tornem perigosos, faço sessenta coisas certas enquanto o outro cara só faz cinco. Se não falhar de vez em quando, você não vai tão longe quanto poderia. Por exemplo: aprendi um bocado sobre o negócio de restaurantes quando abri o Brewery em San Jose. Foi antes do Pizza Time Theatre. Perdi meio milhão de dólares naquele investimento, mas aprendi tudo sobre como a localização é importante. Isso não se aprende em Stanford.

Bloqueio Mental nº 10: "Eu não sou criativo". Quando Nietzsche disse que "as pessoas depositarão sua liberdade na soleira da Igreja", estava falando de religião. Mas bem que poderia estar se referindo à coragem de experimentar coisas novas. As pessoas, em sua maioria, desistem da responsabilidade de ser inovadoras e criativas. Dizem: "Não vou conseguir". Isso é loucura. Se você realmente acha que pode, então vá e faça. Sei que a minha auto-estima tem sido vital para mim, no sentido de pôr minhas idéias em prática. Eu me vejo como um realizador. Tenho certeza de que muitos outros tiveram idéias parecidas com as minhas. A diferença é que eu implantei as minhas — e eles, não.

É importante solapar suas próprias certezas para sacudir as idéias, como diz Roger. Se você deixar as rotinas aprisionarem seu pensamento, não vai ter muitas idéias novas. Agora, fazendo 10% do que é recomendado neste livro, estará começando a ser mais inovador. Boa Sorte!

Nolan Bushnell
Fundador da Atari, Inc.
Chuck E. Cheese's Pizza Time Theatre
Catalyst Technologies

Prefácio

Bem-vindo a *Um "toc" na cuca*, um livro que fala dos dez bloqueios mentais que impedem você de ser mais inovador e ensina o que fazer para acabar com eles. Espero que goste da leitura.

Muitas das idéias aqui apresentadas vêm da minha experiência como consultor de pensamento criativo na indústria. Durante os últimos cinco anos, tive a oportunidade de trabalhar com muitas empresas inovadoras e/ou interessantes. Amdahl, American Electronics Association, Apple Computer, Applied Materials, ARCO, California CPA Foundation, Chuck E. Cheese's, Colgate-Palmolive, Cutter Labs, DuPont, Federal Reserve Bank, FMC, General Electric, GTE, Getty Oil, Hewlett-Packard, Hughes Aircraft, IBM, ITT, Kaiser, Lockheed, NASA, ROLM, Sears, Tandem Computers, Tektronix, Varian, Wells Fargo Bank, Westinghouse, Xerox, entre outras. Trabalhei com gente de marketing, engenharia, processamento de dados, finanças, pesquisa e desenvolvimento, televisão e varejo, explorando vários temas interessantes. Alguns deles:

☞ Como motivar o departamento financeiro de uma grande empresa a ser mais agressivo em questões fiscais diante do governo federal?

☞ Como será a cozinha do futuro?

☞ Como aumentar a eficiência das células fotoelétricas solares?

☞ Que estratégia de marketing uma indústria farmacêutica deveria adotar para crescer 70% nos próximos dois anos?

☞ O que os produtores de um programa diário de TV podem fazer para arranjar novas idéias?

☞ O que uma companhia que cresceu 5.000% nos últimos cinco anos deve fazer para manter um ambiente de trabalho divertido e inovador?

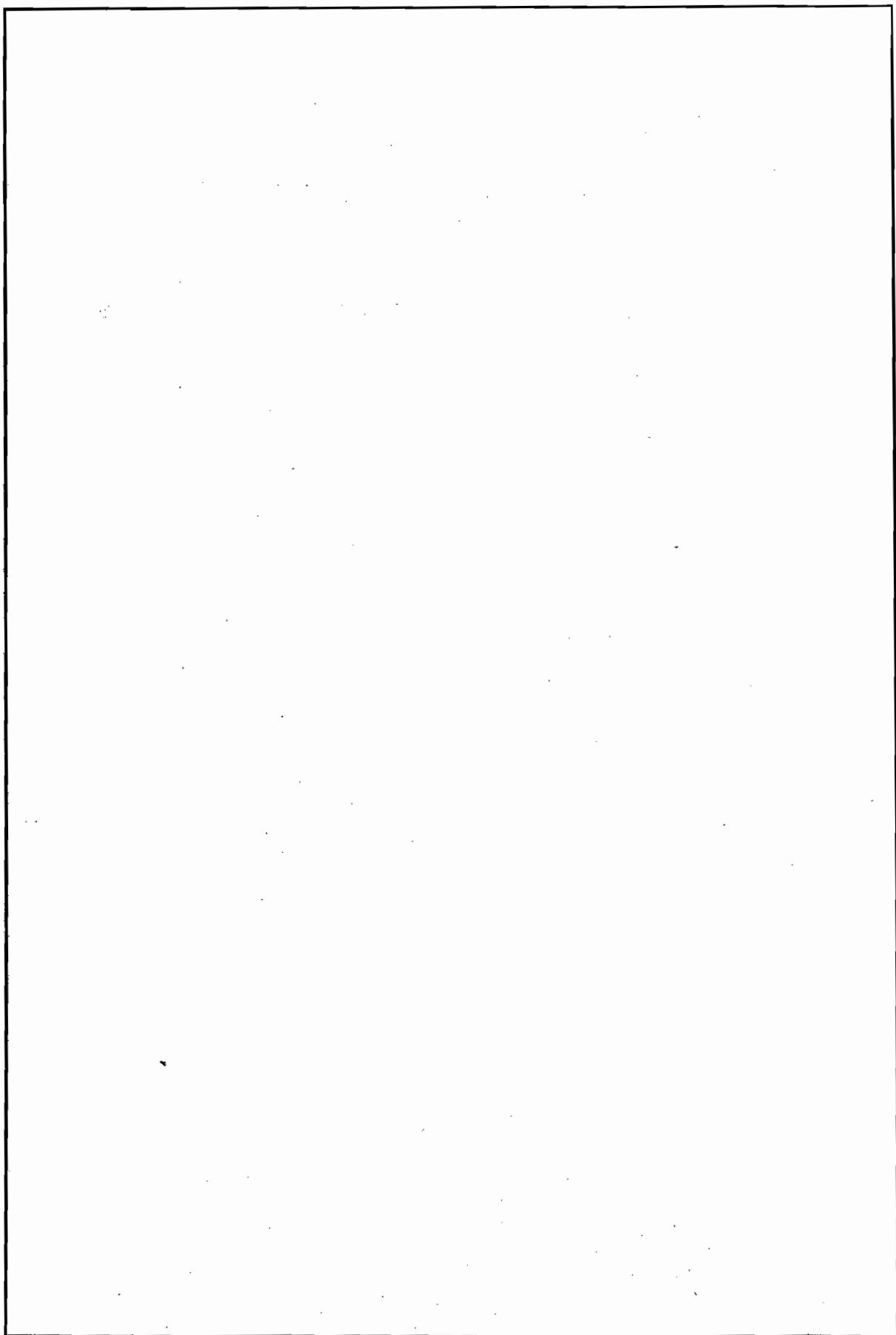
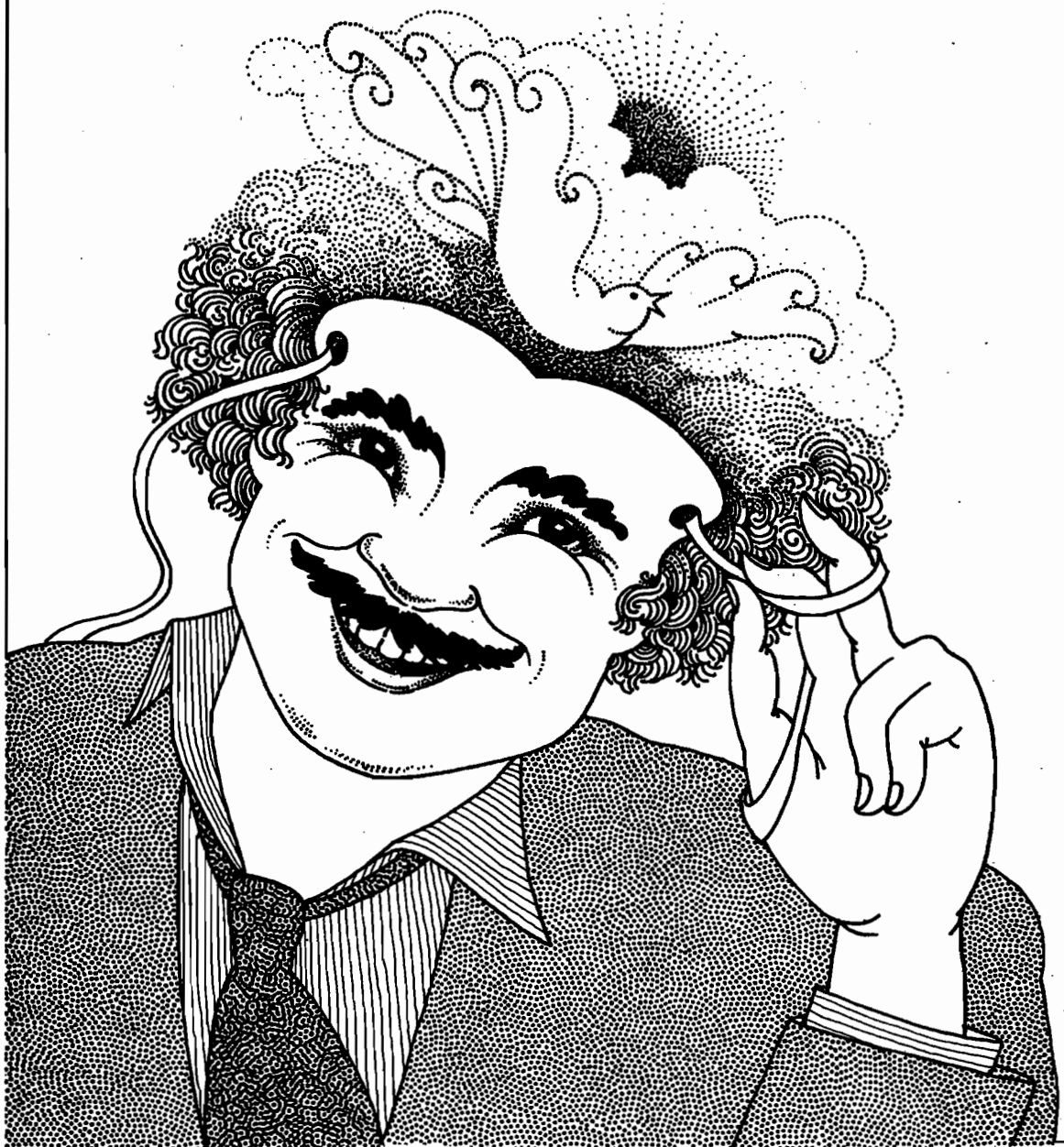
Este livro contém histórias, anedotas, percepções e idéias originadas desses seminários, bem como muitas das minhas convicções sobre o que pode tornar uma pessoa mais criativa.

Quero agradecer às seguintes pessoas, que leram o manuscrito deste livro e ofereceram idéias e sugestões: Doug King, Peter Borden, Doug Modlin, Scott Love, Bob Metcalfe e Lance Shaw.

Por sua ajuda e apoio durante os últimos anos, gostaria de agradecer também às seguintes pessoas: Wiley Caldwell, Bill Ghormley, Nick Zirpolo, Don Stoll, Carroll Skow, Jerome Lawrence, Bob Rogers, Jean Caldwell, Ed Hodges, Howard Mikesell, Jack Grimes, Nansey Neiman, Joe Shepela e Bob Metcalfe.

Muito obrigado a George Willet por suas ilustrações.

Acima de tudo, gostaria de agradecer a Wendy, minha mulher (e melhor amiga), pelas idéias, por me encorajar e por desenvolver o sistema de processamento de texto do nosso computador.

Roger von Oech
Menlo Park, Califórnia
1982

Introdução: Rompendo os bloqueios mentais

SEXO MENTAL

Nos seminários de Pensamento Criativo que oriento, gosto de aquecer a turma com o exercício a seguir. Gaste um minuto com ele.

Exercício:

1. Quando ocorreu sua última idéia criativa?

☐ Nesta manhã
☐ Ontem
☐ Na semana passada
☐ No mês passado
☐ No ano passado

2. Que idéia foi essa?

3. Qual sua motivação para ser criativo?

As respostas que me dão, normalmente, são do tipo: "Descobri um modo de 'limpar' um programa", "Descobri um jeito de vender um novo software aplicativo a um cliente exigente", "Consegui motivar um subordinado cético", "Decorei a sala com uma cor diferente".

Recentemente, um homem que conheci me disse ter tido sua última idéia criativa no ano passado. Pensei cá comigo: "Deve ter sido uma *senhora* idéia, já que encobriu tudo o mais que aconteceu neste ano. E perguntei a ele que idéia tinha sido. "Descobri um caminho mais rápido entre o meu trabalho e a minha casa", ele respondeu.

Acho que o sujeito não estava muito motivado. Era como se estivesse dizendo: "Está tudo bem. Por que mudar o que sempre funcionou?" Mas ele me fez pensar: por que ser criativo?

Posso imaginar dois importantes motivos para tanto. O primeiro é a mudança. Quando novas informações se tornam acessíveis e as circunstâncias mudam, já não é possível resolver problemas com as soluções de ontem. As pessoas estão descobrindo, cada vez mais, que o que funcionava há dois anos não vai funcionar na semana que vem. Com isso, elas têm duas alternativas. Ou ficam se queixando porque as coisas já não são tão fáceis como antigamente ou usam sua capacidade criativa para descobrir novas respostas, novas soluções e novas idéias.

Uma segunda razão para gerar novas idéias é que isso é muito divertido. Na verdade, gosto de dizer que o pensamento criativo é "o sexo da nossa vida mental". Como os organismos, as idéias têm um ciclo de vida. Nascem, se desenvolvem, atingem a maturidade e morrem. Portanto, precisamos de um instrumento para gerar novas idéias. O pensamento criativo é esse instrumento. E, como a sua contrapartida biológica, também dá muito prazer.

O QUE É PENSAMENTO CRIATIVO

Uma vez, perguntei a Carl Ally (o fundador da Ally & Gargano, uma das agências de publicidade mais inovadoras da Madison Avenue) o que faz uma pessoa criativa "funcionar". Ally respondeu: "O criativo quer ser um sabe-tudo, quer saber todo tipo de coisas: história antiga, matemática do século XIX, técnicas modernas de produção, arranjos florais, preços do porco no mercado futuro. Porque nunca se sabe quando as informações vão se juntar para formar uma nova idéia. Pode acontecer dali a seis minutos, seis meses ou seis anos. Mas ele tem certeza de que vai acontecer".

Concordo em gênero, número e grau. Conhecimento é a matéria-prima das novas idéias. Porém, conhecimento só não basta para tornar uma pessoa criativa. Acho que todos nós já cruzamos com pessoas que sabem um monte de coisas e nem por isso coisas criativas acontecem. É que o conhecimento fica engavetado na cabeça e elas não pensam de maneira nova nas coisas que sabem. Portanto, a verdadeira chave para tornar-se criativo está no que você faz com o conhecimento que tem. O pensamento criativo supõe uma atitude, uma perspectiva, que leva a procurar idéias, a manipular conhecimento e experiência. Com essa perspectiva, você tenta diversas abordagens — primeiro uma, depois outra —, freqüentemente sem chegar a nada. Você usa idéias malucas, bobas e impraticáveis como trampolins para idéias novas e práticas. Viola normas ocasionalmente e caça idéias em locais inusitados. Em suma, ao adotar uma perspectiva criativa, você tanto se abre para novas possibilidades como para a mudança.

Um bom exemplo de alguém que agiu assim foi Johann Gutemberg. O que Gutemberg fez foi associar dois princípios independentes — a prensa de vinho e o cunho de imprimir moedas — para criar uma idéia nova. O cunho tinha por finalidade imprimir uma imagem sobre uma superfície pequena como a de uma moeda de ouro. A função da prensa de vinho era, e ainda é, fazer pressão sobre uma grande superfície, a fim de extrair o suco das uvas. Um dia, talvez depois de tomar um ou dois copos de vinho, Gutemberg brincou de se perguntar: "E se eu pegasse esses cunhos de moeda e colocasse vários sob pressão na prensa de vinho? Será que a imagem ficaria impressa no papel?" A combinação que resultou daí foi a prensa tipográfica e o tipo móvel.

Outro exemplo é Nolan Bushnell. Em 1971, Bushnell olhou para sua televisão e pensou:

"Só ficar vendo TV não me basta. Quero jogar com ela e quero que ela me responda".

Logo depois, criava o jogo "Pong", o tênis de mesa interativo que deu início à revolução do vídeo game.

Mais outro exemplo de pessoa que fez isso: Picasso. Um dia, Picasso saiu de casa e encontrou uma bicicleta velha. Olhou um pouco para ela e, em seguida, arrancou o selim e o guidom. Depois, soldou um ao outro para formar uma cabeça de touro.

Cada exemplo desses ilustra o poder que tem a mente criativa de transformar uma coisa em outra. Mudando a perspectiva e jogando com o conhecimento e com a experiência, podemos transformar o corriqueiro em extraordinário e o inusitado em lugar-comum. Dessa maneira, prensas de vinho espremem informação, aparelhos de TV se tornam máquinas de jogar e selins de bicicleta viram cabeças de touro. O ganhador do Prêmio Nobel de Medicina Albert Szent-Györgyi colocou isso muito bem quando disse:

Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente.

Portanto, se quiser ser mais criativo, olhe para o que os outros vêem e "pense uma coisa diferente".

BLOQUEIOS MENTAIS

Por que não pensamos em "coisas diferentes" com mais freqüência? Existem duas razões fundamentais para isso. A primeira é que não é preciso ser criativo para fazer boa parte do que fazemos. Por exemplo: não precisamos ser criativos quando dirigimos numa via expressa, subimos num elevador ou esperamos na fila do caixa num supermercado. Para resolver problemas corriqueiros, desenvolvemos rotinas que nos orientam em tudo no dia-a-dia: desde lidar com a papelada burocrática e amarrar o cordão do sapato até tratar com vendedores que oferecem produtos por telefone.

Para as nossas atividades em geral, essas rotinas são indispensáveis. Sem elas, a vida seria um caos e não conseguiríamos realizar muita coisa. Por exemplo: se você se levantasse de manhã e começasse a questionar o significado da torrada, provavelmente não chegaria ao trabalho. Ou seja: permanecer nos trilhos do pensamento de rotina possibilita que a gente faça o que tem de fazer — sem pensar.

Em certas ocasiões, porém, você precisa ser criativo e gerar novos meios para atingir os seus objetivos. Nessas situações, até mesmo as coisas em que você acredita podem funcionar como impeditivos. E aqui chegamos à segunda razão por que não pensamos em coisas diferentes com mais freqüência. É que a maioria de nós tem uma postura que bloqueia o pensamento no esquema do *status quo* e nos mantém pensando "mais no mesmo". Tais atitudes são necessárias para quase tudo que fazemos, mas representam entraves quando tentamos ser criativos.

São essas posturas que eu chamo de bloqueios mentais. Descobri que existem dez bloqueios mentais especialmente danosos para o pensamento. Eles estão listados na página ao lado.

Como é fácil imaginar, manter a energia criativa em fluxo constante é quase impossível quando se está sempre tentando ser prático, sempre seguindo as normas, com medo de errar, evitando olhar para outras áreas ou sob a influência de qualquer dos outros bloqueios mentais.

1. "A resposta certa"
2. "Isso não tem lógica"
3. "Siga as normas"
4. "Seja prático"
5. "Evite ambigüidades"
6. "É proibido errar"
7. "Brincar é falta de seriedade"
8. "Isso não é da minha área"
9. "Não seja bobo"
10. "Eu não sou criativo"

ROMPENDO OS BLOQUEIOS MENTAIS

Então, como fazer para escapar desses bloqueios mentais? Vamos ver se encontramos uma resposta nesta historinha.

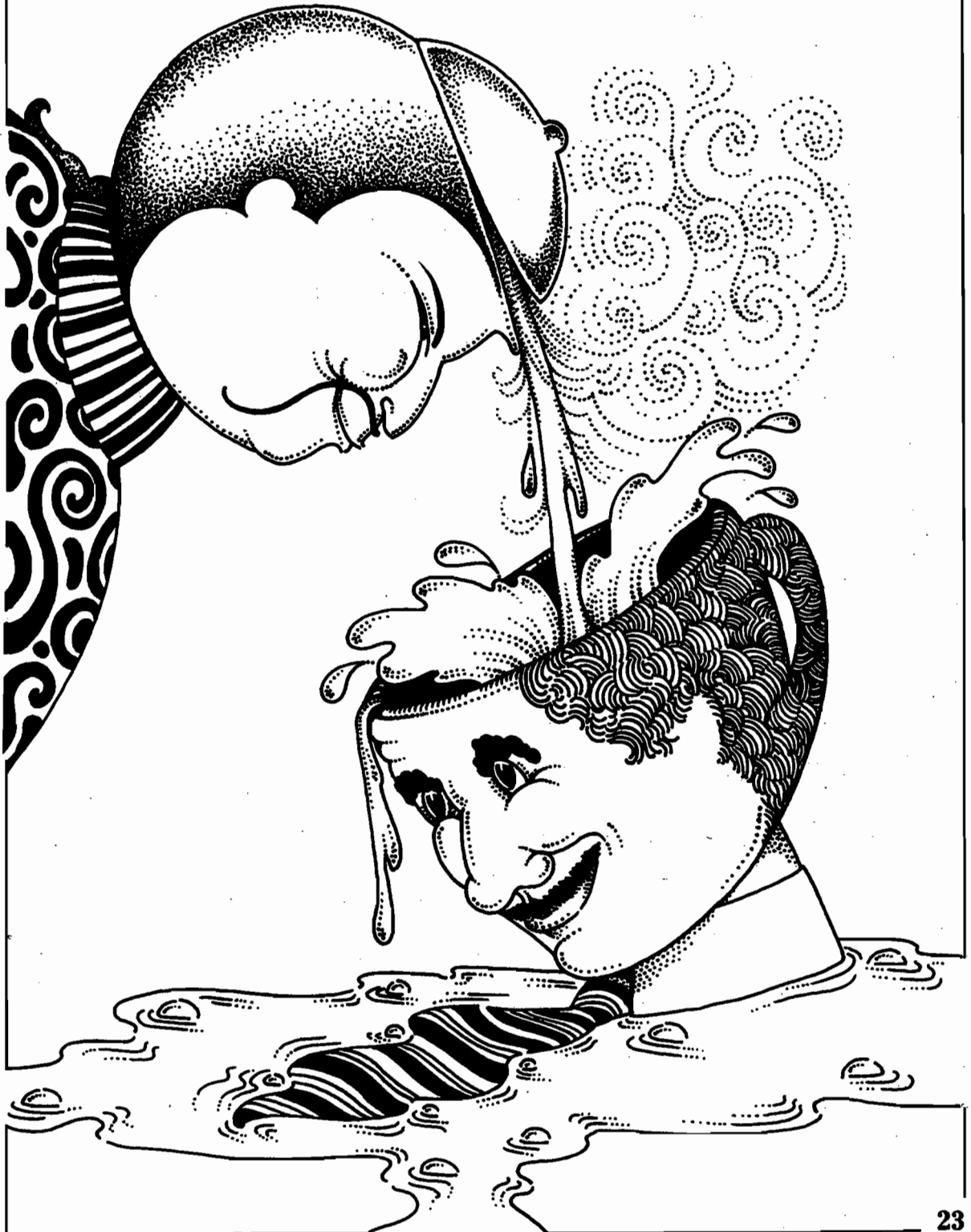
> Um mestre zen convidou um de seus discípulos para o chá da tarde em sua casa. Os dois conversaram um pouco e chegou a hora do chá. O mestre começou a servir o chá na xícara do discípulo. Mesmo depois que a xícara se encheu, ele continuou servindo. A xícara transbordou e o chá foi se derramando pelo chão.
>
> Vendo isso, o discípulo disse: "Mestre, o senhor precisa parar de servir. O chá está se derramando, não está indo para a xícara".
>
> O mestre respondeu: "Muito perspicaz de sua parte. O mesmo acontece com você. Se pretende receber os meus ensinamentos, precisa primeiro esvaziar sua xícara mental".

Moral: Precisamos ser capazes de desaprender o que sabemos.

Podemos ver, pelos nossos exemplos, que Gutemberg esqueceu que as prensas de vinhos só espremem uvas — "a resposta certa". Bushnell esqueceu que jogar com a TV era uma idéia "boba". E Picasso violou a "norma" de que os selins de bicicleta servem para sentar.

Sem a capacidade de esquecer temporariamente o que a gente sabe, a cabeça fica atravancada com respostas prontas e nunca se tem a oportunidade de formular as perguntas que saem do caminho usual para novas direções. Como as atitudes que criam bloqueios mentais foram todas aprendidas, uma chave para abrir esses cadeados é desaprender temporariamente uma por uma — ou seja, esvaziar nossa xícara mental.

A técnica parece simples. Mas, às vezes, é difícil de aplicar. Geralmente, esses bloqueios estão de tal maneira integrados no pensamento e no comportamento que nem sequer percebemos como somos guiados por eles — tornaram-se uma segunda natureza. Cumprimos a rotina sem nunca pensar nela.

Portanto, às vezes precisamos de uma pequena ajuda extra para romper os bloqueios. Vamos voltar ao nosso mestre zen.

Em outra aula, o mestre e o discípulo discutem um problema. Apesar do longo debate, o discípulo parece não entender o ponto que o mestre quer esclarecer. Finalmente, o professor pega uma varinha e dá um "toc" na cabeça do aluno. E, de repente, o discípulo começa a captar a situação e a "pensar uma coisa diferente".

Moral: Às vezes, só um "toc" na cuca pode afastar as premissas que nos mantêm pensando "mais no mesmo".

LEVANDO UM "TOC"

Como o discípulo, todos nós precisamos, às vezes, de um "toc" na cuca para nos livrar dos padrões rotineiros, nos forçar a repensar os problemas e nos estimular a fazer novas perguntas que levem a outras respostas certas.

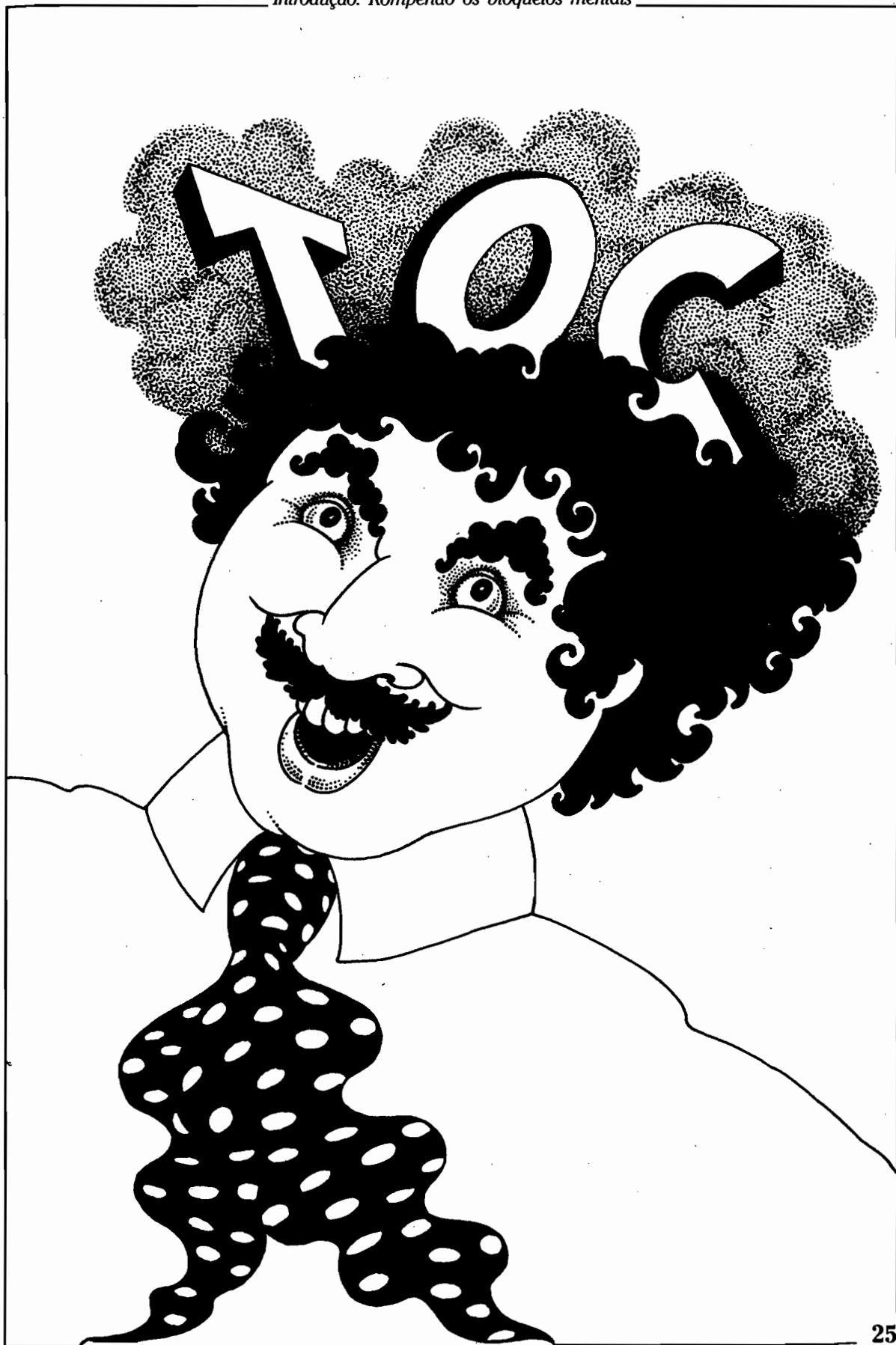
"Tocs" existem de todas as formas, tamanhos e cores. Mas todos têm uma coisa em comum. Obrigam você a pensar coisas diferentes — pelo menos na hora em que acontecem. Às vezes, o "toc" vem por causa de um problema ou de um erro. Às vezes, é conseqüência de uma brincadeira ou de um paradoxo. Em outras ocasiões, é uma surpresa ou situação inesperada que causa o "toc". Alguns exemplos:

☞ Ele pode ser provocado por uma demissão ou por você não receber um aumento por merecimento.

☞ Pode acontecer quando você está procurando um nome para o novo cachorrinho de estimação e seu filho de três anos diz: "Ele vai se chamar Quatro Horas".

☞ Pode ocorrer quando, depois de ficar duas horas tentando resolver um problema, você faz uma pergunta que é exatamente o contrário da que orientava a abordagem anterior — e isso resolve o problema.

☞ Pode acontecer quando um cartunista lhe mostra o desenho de um homem sentado numa sala, embaixo de um aviso que diz: "Olhe onde pisa", sendo que o chão está cheio de porcos-espinhos.

TOC

☞ Pode ocorrer quando você percebe uma conexão entre duas coisas que pareciam não ter qualquer relação, como uma galáxia em espiral e um patinador rodopiando no gelo.

☞ Pode ser resultado de uma viagem a outro país — a Inglaterra, por exemplo, onde você é obrigado a dirigir do lado esquerdo da rua.

☞ Às vezes, você leva o "toc" por causa de uma afirmação paradoxal, como: "Um problema resolvido é tão útil para a mente humana quanto uma espada partida no campo de batalha".

☞ Pode acontecer quando você quebra a perna e descobre o quanto poder andar é importante.

☞ Pode ocorrer quando alguém chama sua atenção para alguma coisa em que nunca pensou — por exemplo, que muitos carros têm duas chaves, uma para a porta e outra para a ignição — e lhe pergunta o motivo.

☞ Pode acontecer quando você descobre que o trouxa da sua turma do ginásio ficou multimilionário especulando no mercado de *commodities*.

☞ Pode vir com uma pergunta na qual você nunca pensou, como:

> "Se os camelos são chamados de navios do deserto, por que os rebocadores não são chamados de camelos do mar?"
>
> "Se a gente chama as laranjas de 'laranjas', por que não chamar as bananas de 'amarelas' e as maçãs de 'vermelhas'?"

☞ Talvez aconteça por alguém lhe mandar flores sem nenhum motivo.

☞ Pode decorrer de um paradoxo:

> O que acontece com o seu colo quando você se levanta?

☞ Você pode receber o "toc" ao entrar numa sala e descobrir que toda a mobília foi mudada de lugar.

☞ Pode ser através de uma carta do seu primeiro amor.

☞ Pode vir de uma piada:

P - O que Beethoven está fazendo?
R - Decompondo.

☞ Ou pode vir quando você vê o amanhecer, depois de ficar acordado a noite inteira.

Portanto, idéias ou situações que fazem você sair dos trilhos da rotina representam "tocs" para o seu pensamento.

Às vezes, um "toc" desses na cuca é a melhor coisa que poderia lhe acontecer. Pode ser que ajude você a perceber um problema potencial antes mesmo que ele surja; pode levá-lo a detectar uma oportunidade que antes não estava à vista; pode ser um auxílio para você criar algumas idéias novas.

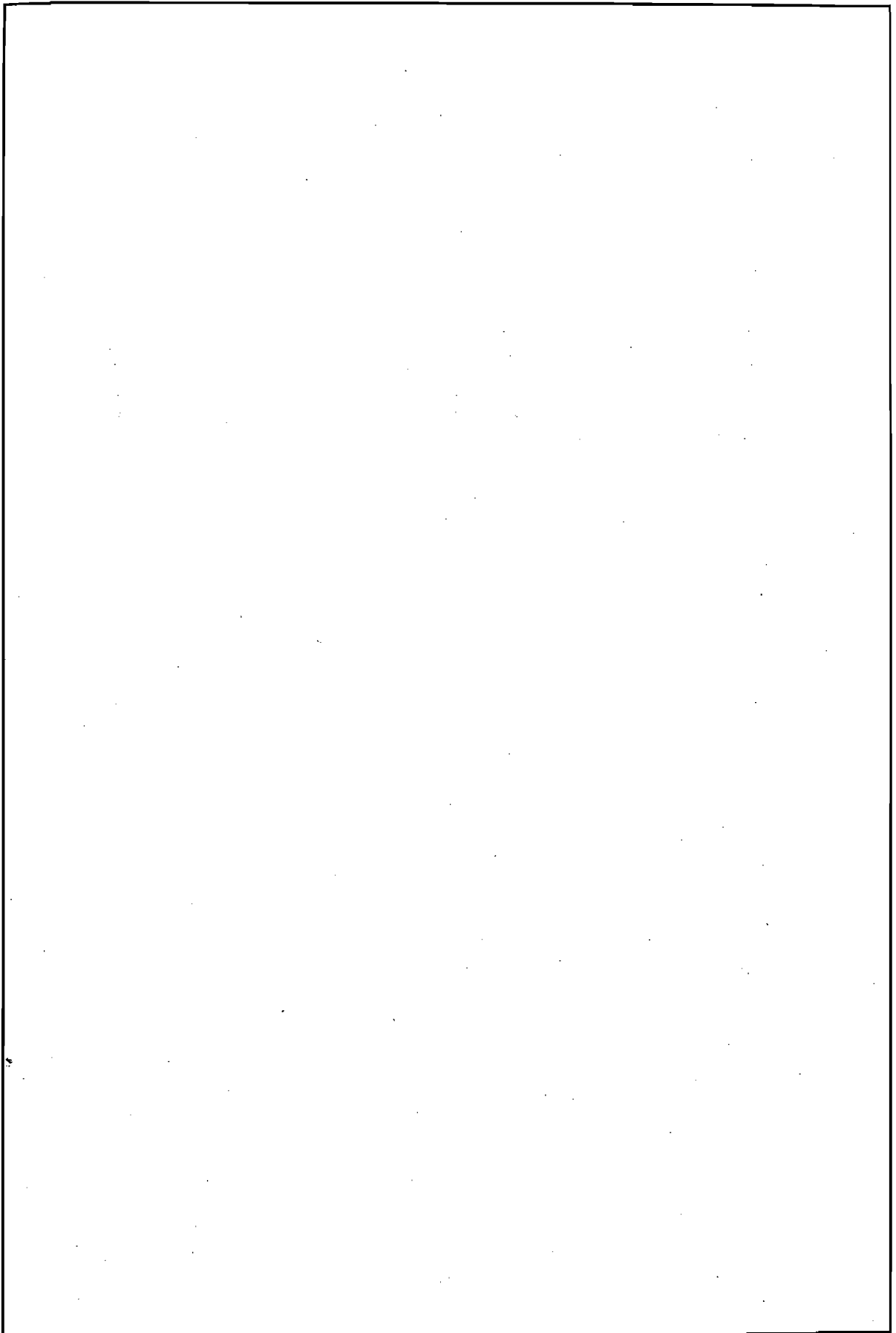
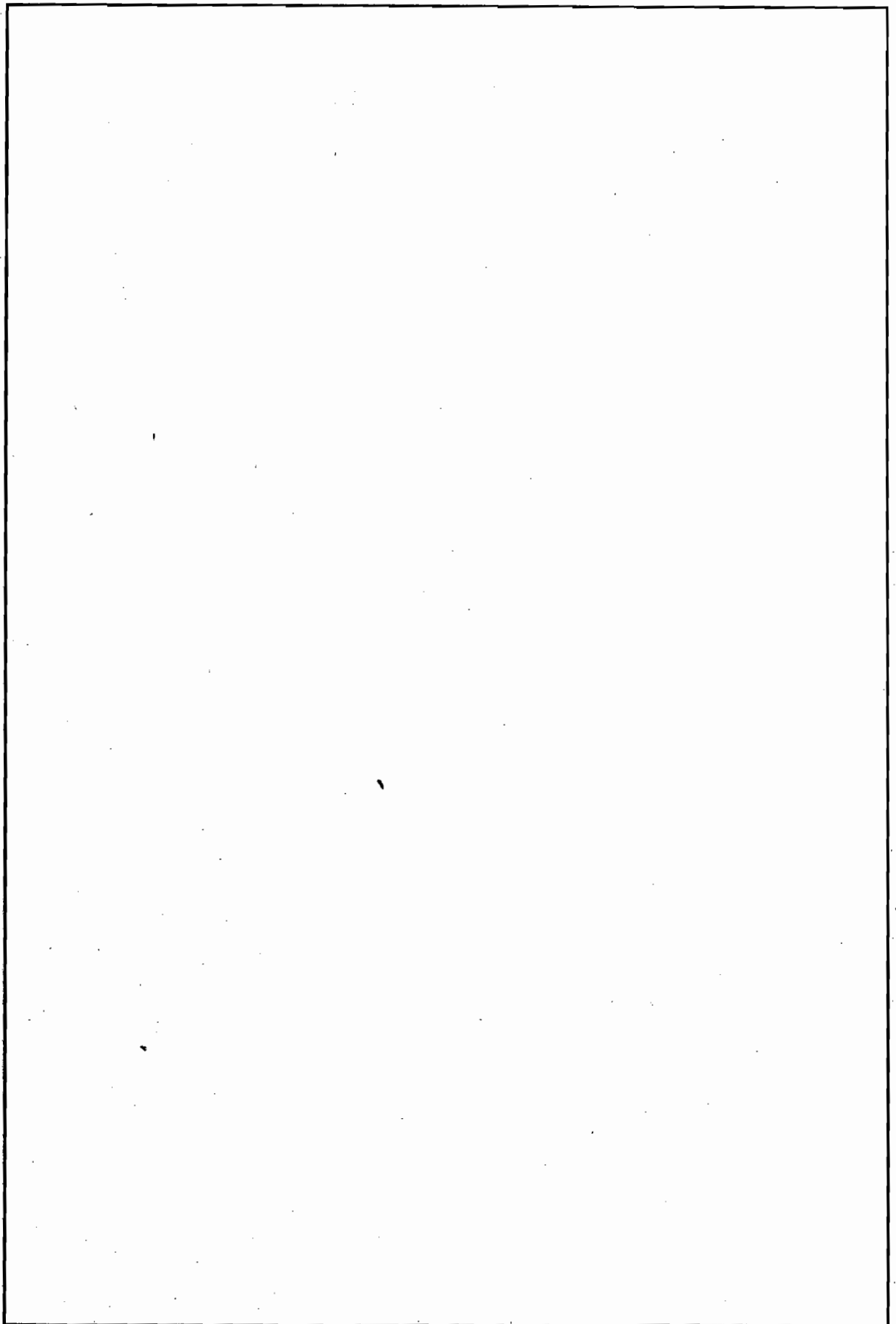
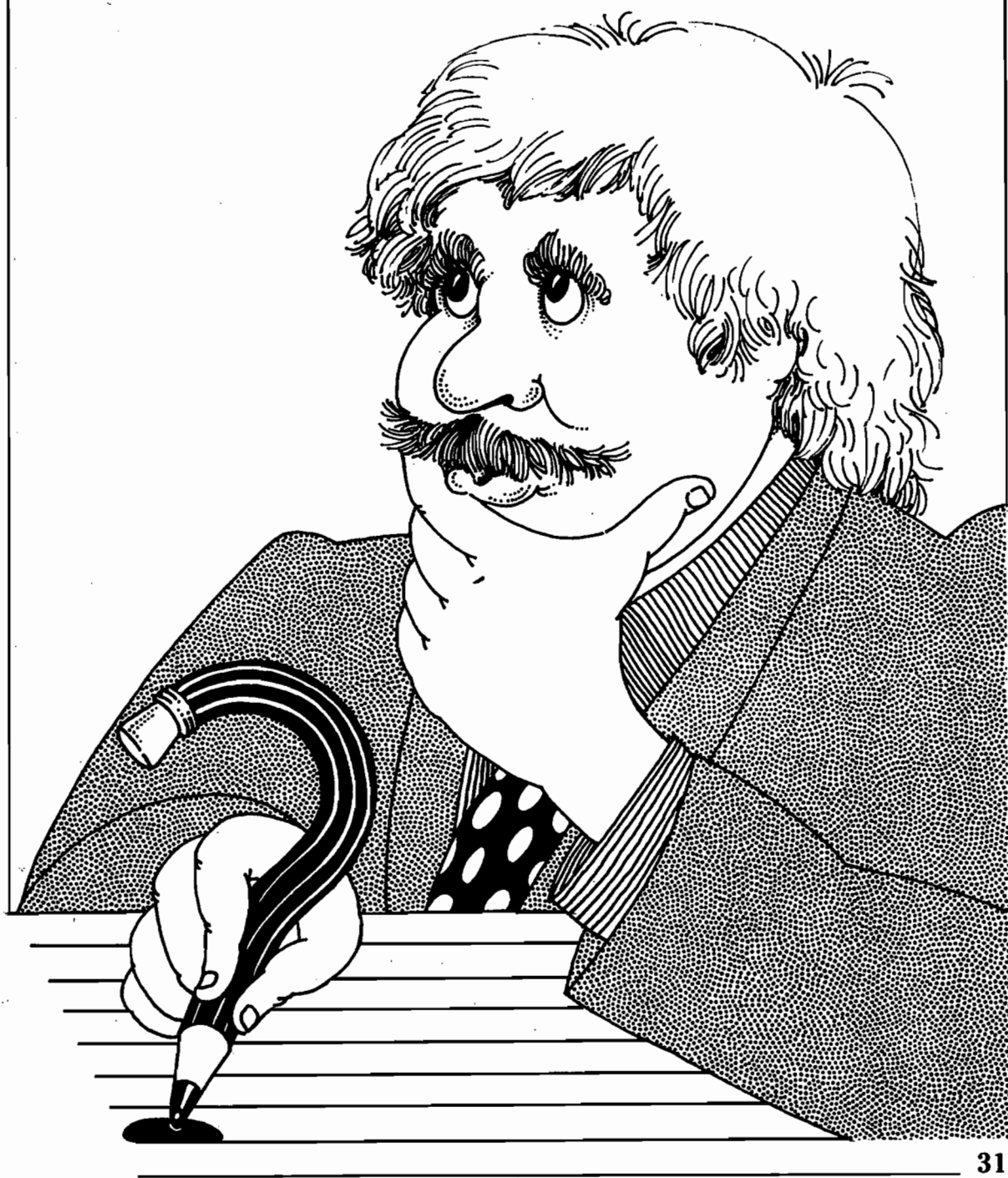
Thomas Edison serve de exemplo de como um "toc" pode ser benéfico. Quando jovem, o principal interesse dele era aperfeiçoar o telégrafo. Edison inventou o multiplex telegráfico, a máquina de fita perfurada (uma variação do telégrafo) e desenvolveu outras inovações em telegrafia. Então, por volta de 1870, o financista Jay Gould comprou o sistema telegráfico da Western Union e estabeleceu um monopólio sobre a indústria. Edison percebeu que, enquanto Gould fosse dono do sistema, a necessidade de ser inovador ficaria reduzida. Isso foi um "toc" que o tirou da sua telegrafia de rotina e o forçou a buscar uma forma de usar seu talento em outras áreas. Em poucos anos, ele apareceu com a lâmpada elétrica, a usina de força e luz, o toca-discos, o projetor de filmes e muitas outras invenções. É possível que Edison tivesse inventado tudo isso de qualquer forma, mas o "toc" provocado por Gould foi, sem dúvida, um estímulo para ele ir procurar uma segunda resposta certa.

RESUMO

Ninguém precisa ser criativo para fazer a maioria das coisas. Mas, quando precisamos "pensar em algo diferente", nossas próprias atitudes podem representar um empecilho. A essas atitudes chamo de bloqueios mentais.

Os bloqueios mentais podem ser rompidos de dois modos. A primeira técnica é saber quais são e, temporariamente, esquecer-se deles — pelo menos enquanto você estiver tentando ter idéias. Se não funcionar, talvez seja preciso levar um "toc" na cabeça. Isso deve remover os pressupostos que mantêm os bloqueios.

Mais adiante, vamos examinar cada um dos bloqueios mentais e descobrir que tipos de idéia podem ser criados quando seus elos são momentaneamente rompidos. Também vamos dar uma olhada em algumas técnicas para dar "tocs" no pensamento. Ao longo do percurso, vamos encontrar alguns personagens interessantes, especialistas em "tocs": revolucionários, artistas, poetas, mágicos, caçadores, loucos e inovadores cheios de autoconfiança.

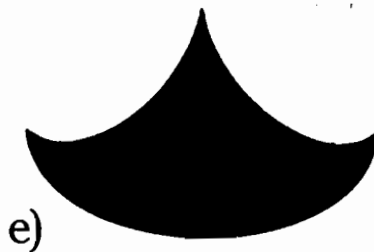
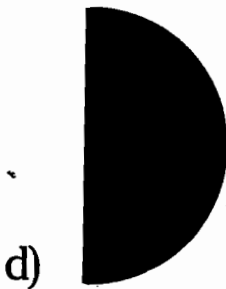
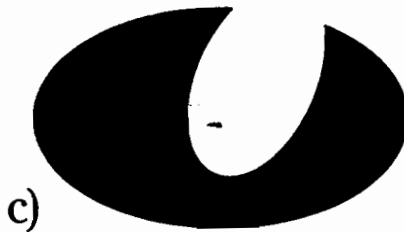
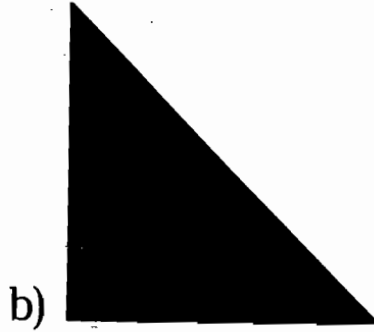
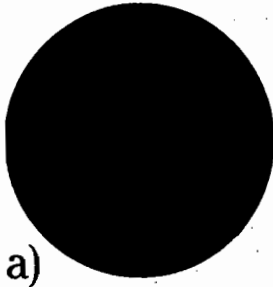
É deixar rolar!

1. “A resposta certa”

Exercício. Há cinco figuras abaixo. Selecione a que for diferente de todas as outras.

a)

b)

c)

d)

e)

APRENDENDO A PENSAR

Onde se aprende a pensar? Uma fonte importante são os estudos formais na escola. Através da educação, você aprende o que é adequado e o que não é. Aprende muitas das perguntas que usa para sondar seu ambiente. Aprende onde buscar informação, a que tipo de idéias prestar atenção e como pensar sobre elas. Em suma, seu treinamento educacional fornece muitos dos conceitos que você usa para ordenar e compreender o mundo.

E, por falar em educação, como foi que você se saiu no exercício das cinco figuras da página anterior? Se apontou a figura B, parabéns, você escolheu a resposta certa. A figura B é a única que só tem linhas retas. Cumprimente-se com uma palmadinha nas costas.

Pode ser, porém, que você tenha escolhido a figura C, por ser a única assimétrica. Se for isso, também está certo. C é a resposta certa. A figura A também é defensável, pois é a única sem pontos de ruptura. Portanto, A é a resposta certa. E que tal a D? Só ela tem uma linha curva e uma linha reta. Portanto, D também é a resposta certa. E a figura E? Entre outras coisas, ela é a única que parece a projeção de um triângulo não-euclidiano sobre o espaço euclidiano. Também é a resposta certa. Em outras palavras, todas são certas, dependendo do ponto de vista.

Quase todo o nosso sistema educacional, porém, objetiva ensinar às pessoas *uma única resposta certa*. Na época em que a média das pessoas termina a faculdade, o rapaz ou a moça terá feito mais de 2.600 testes, exames e provas muito semelhantes ao exercício que você acabou de fazer. É dessa maneira que a abordagem da "resposta certa" fica profundamente enraizada em nossa maneira de pensar. Isso pode ser ótimo em alguns problemas de matemática, que realmente só têm uma resposta certa. O problema é que a vida geralmente não é assim. A vida é ambígua. Nela, existem muitas respostas certas — e todas dependem do que você está procurando. Mas, se pensar que só existe uma resposta correta, é óbvio que vai parar de procurar outras e, portanto, só vai encontrar uma.

A MARCA DE GIZ

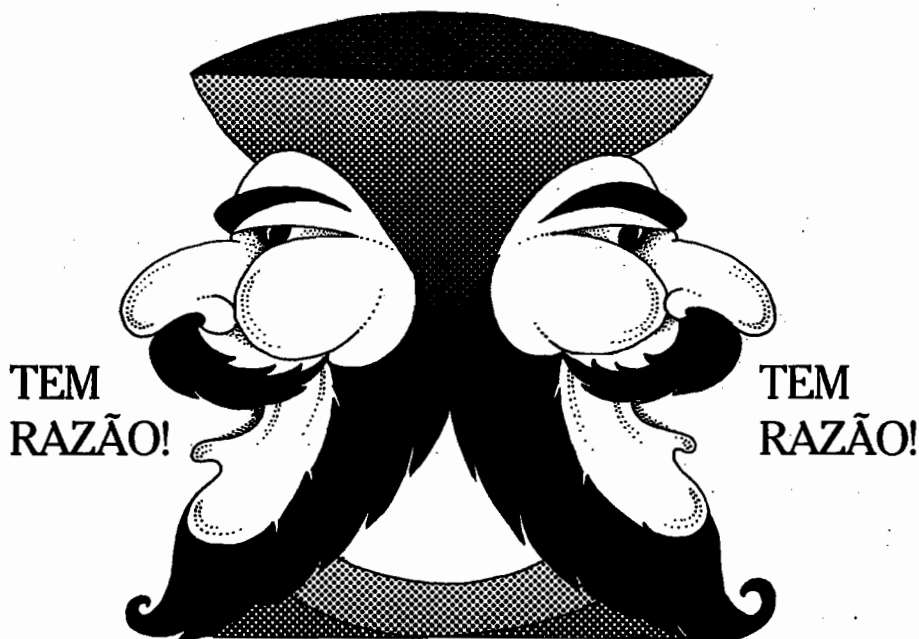
Quando eu estava no meio do curso colegial, meu professor de inglês fez uma pequena marca de giz no quadro-negro. Um ponto exatamente como esse que está aí embaixo.

Ele perguntou à turma o que era aquilo. Passados alguns segundos, alguém disse: "É uma marca de giz no quadro-negro". O resto da classe suspirou de alívio, porque o óbvio foi dito e ninguém tinha mais nada a dizer. "Vocês me surpreendem", o professor falou, olhando para o grupo. "Fiz o mesmo exercício ontem, com uma turma do jardim da infância, e eles pensaram em umas cinqüenta coisas diferentes: o olho de uma coruja, uma ponta de charuto, o topo de um poste telefônico, uma estrela, uma pedrinha, um inseto esmagado, um ovo podre e assim por diante. Eles realmente estavam com a imaginação a todo vapor".

Nos dez anos que vão do jardim da infância ao colegial, nós tínhamos aprendido a encontrar a resposta certa, mas também havíamos perdido a capacidade de procurar outras respostas certas. Tínhamos aprendido a ser específicos, mas havíamos perdido muito em capacidade imaginativa. Como bem observou o educador Neil Postman, "quando as crianças vão para a escola, são pontos de interrogação; quando saem, são frases feitas".

O JUIZ SUFI

Esses exemplos de "resposta certa" trazem à mente a seguinte história:

> Dois homens se desentenderam. Para resolver a contenda, foram a um juiz sufi e pediram que ele servisse de árbitro. O reclamante apresentou sua reivindicação. Foi muito eloqüente e convincente na argumentação. Quando terminou, o juiz acenou com a cabeça em sinal de aprovação e disse: "Tem razão".
>
> Ao ouvir isso, o acusado pulou do banco e falou: "Espere um pouco, senhor juiz. O senhor nem sequer ouviu o meu lado da questão". O juiz, então, disse ao acusado que apresentasse seus argumentos. Ele também foi muito persuasivo e eloqüente. Quando terminou, o juiz disse: "Tem razão".
>
> Quando o escrevente viu aquilo, saltou do banco por sua vez e ponderou ao juiz: "Senhor juiz, os dois não podem estar certos". O juiz olhou para o escrivão e disse: "Tem razão".

Moral: A verdade está em toda parte, o que interessa é para onde você olha.

CONSEQÜÊNCIAS

O hábito de procurar "a resposta certa" pode acarretar sérias conseqüências para a nossa maneira de pensar e de enfrentar problemas. Em geral, as pessoas não gostam de problemas. Quando dão de cara com um, normalmente reagem pegando a primeira saída para fugir dele. Não há coisa mais perigosa. Se você só tem uma idéia, também só tem uma linha de ação para utilizar — e isso é bastante arriscado num mundo onde a flexibilidade é requisito indispensável à sobrevivência.

Uma idéia é como uma nota musical. Da mesma forma como uma nota de música só pode ser compreendida em relação a outras notas (seja num trecho de melodia ou num acorde), uma idéia é mais bem compreendida no contexto de outras idéias. Assim, se você só tem uma idéia, não tem com que compará-la. Não sabe reconhecer suas vantagens e fragilidades. Para mim, o filósofo francês Emile Chartier pôs o dedo exatamente na ferida quando disse:

Nada é mais perigoso do que uma idéia quando ela é a única que você tem.

Para pensar melhor, precisamos de diferentes pontos de vista.

A SEGUNDA RESPOSTA CERTA

Há pouco tempo, realizei uma série de seminários de Pensamento Criativo para executivos de uma grande empresa de tecnologia de ponta. O presidente me chamou por considerar preocupante o clima intelectual que imperava no mais alto escalão de sua empresa. Ele tinha a impressão de que seus subordinados sempre faziam uma proposta e ficavam naquilo — uma só proposta —, não ofereciam quaisquer idéias alternativas. Como haviam sido treinados para procurar a resposta certa, normalmente não iam além da primeira que encontravam. O presidente sabia que seria mais fácil tomar boas decisões se dispusesse de um elenco de idéias entre as quais escolher.

Outra preocupação dele era saber até que ponto essa tendência à "idéia única" havia feito o pensamento de sua equipe se tornar conservador. Se uma pessoa apresentava apenas uma idéia, geralmente propunha alguma coisa "segura", ao invés de se arriscar com uma idéia mais original e menos

garantida. Essa situação criava um clima inadequado à geração de idéias inovadoras.

O que eu disse àquela gente foi que uma maneira de ser mais criativo é "buscar a segunda resposta certa". Em geral, a segunda resposta pode ser diferente ou inusitada, mas é exatamente dela que se precisa para resolver um problema de forma inovadora.

Uma técnica para achar a segunda resposta certa é mudar as perguntas que servem para sondar um problema. Por exemplo: quantas vezes você ouviu questões como "Qual é a resposta?", "O que significa isso?", "Qual é o resultado?". Se você se condicionar a formulações como "Quais as respostas?", "Quais os significados disso?", "Quais os resultados?", vai descobrir que as pessoas tenderão a pensar com um pouco mais de profundidade e a propor mais de uma idéia.

Outra técnica para achar mais respostas é mudar a própria formulação das perguntas. Um exemplo de como tal estratégia pode funcionar é o seguinte. Há alguns séculos, um flagelo curioso, mas mortal, começou a grassar numa pequena localidade da Lituânia. O estranho da doença era sua manifestação inicial sobre a vítima: tão logo a pessoa a contraía, entrava num coma tão profundo que parecia morta. A maioria dos doentes morria em 24 horas. Ocasionalmente, porém, algum espírito mais resistente conseguia voltar à tona e recuperar a saúde. O problema era que, às vésperas do século XVIII, a tecnologia médica não era muito avançada e ficava difícil saber se uma vítima estava morta ou viva. A bem da verdade, isso nem era tão importante, já que a maioria, na realidade, estava morta.

Até que um dia descobriram que alguém tinha sido enterrado vivo. Os moradores da aldeia ficaram tão alarmados que convocaram uma assembléia para decidir o que poderia ser feito para se evitar a repetição do fato. Depois de muita discussão, a maioria concordou com uma providência. Foi decidido que se deveria colocar água e comida junto ao corpo em cada caixão. Até um respiradouro seria feito, indo do caixão até a superfície. Embora dispendiosos, tais procedimentos seriam válidos se salvassem alguma vida.

Outro grupo trouxe uma segunda solução correta e menos onerosa. A proposta era implantar uma estaca de 30 centímetros na tampa de cada caixão — exatamente no local correspondente ao coração da vítima. Assim, quaisquer dúvidas existentes sobre se a pessoa estava morta ou viva seriam eliminadas tão logo o caixão fosse fechado.

A diferença entre as duas soluções foi a pergunta utilizada para chegar a elas. O primeiro grupo perguntou: "O que devemos fazer, caso alguém seja enterrado vivo?". Os do segundo grupo colocaram: "Como podemos ter certeza de que todos os enterrados estão mortos?".

Existem muitas outras formas de procurar a segunda resposta certa — perguntar "e se", bancar o bobo, inverter o problema, violar normas adotadas, etc. E é disso, na realidade, que trata boa parte deste livro. O mais importante, porém, é procurar a segunda resposta certa. Porque, se não procurar, você não vai encontrá-la nunca.

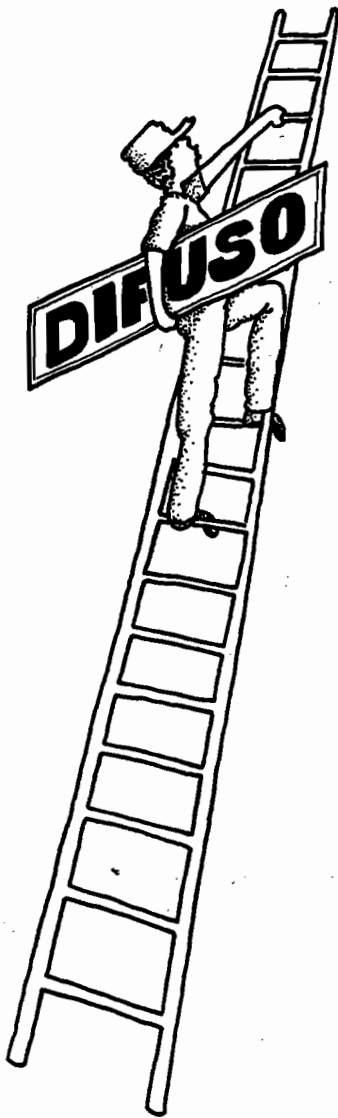
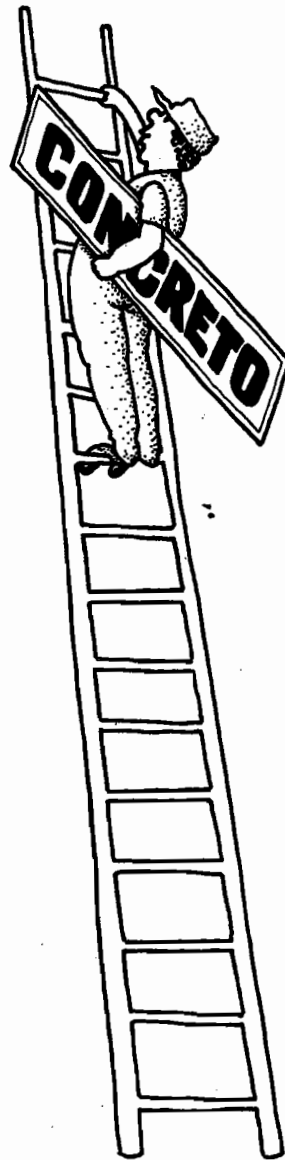
RESUMO

A ênfase do nosso sistema educacional está em ensinar a procurar a única resposta certa. Essa abordagem é ótima, mas muita gente pára de procurar respostas alternativas depois de encontrar a primeira. É pena, porque geralmente é da segunda, da terceira ou da décima resposta correta que precisamos para resolver um problema de maneira inovadora.

□ ***DICA nº 1:*** Um bom jeito de ser mais criativo é procurar a segunda resposta certa. Existem várias maneiras de procurar respostas, mas o mais importante é procurar. Em geral, a idéia realmente criativa está logo adiante.

□ ***DICA nº 2:*** As respostas que você encontra dependem das perguntas que faz. Brinque com a formulação das perguntas para obter respostas diferentes. Uma técnica é pedir respostas múltiplas. Outra é colocar perguntas que mexam com a cabeça das pessoas. Uma mulher me contou que seu gerente consegue manter a mente dela em plena forma fazendo perguntas como: "Cite três coisas em relação às quais você é completamente neutra".

2. “Isso não tem lógica”

Exercício: Pegue uma folha em branco e desenhe uma linha vertical no meio dela, de alto a baixo. No alto, à esquerda, escreva a palavra *difuso* e, à direita, a palavra *concreto*. Agora, pare um pouco e olhe os conceitos a seguir. Coloque os que considera difusos na coluna correspondente. Os que você associa com a idéia de concretude, coloque na outra coluna. Este é um exercício subjetivo, mas que deve lhe dar uma noção geral do que são coisas difusas e coisas concretas.

Lógica
Metáfora
Sonho
Razão
Precisão
Humor
Consistência
Ambigüidade
Diversão
Trabalho
Exato
Aproximado
Direto
Focalizado
Fantasia
Realidade
Paradoxo
Nebuloso
Análise
Pressentimento
Generalização
Específico
Criança
Adulto

Agora, pare um pouco para pensar no seguinte: como você compararia a lista do concreto com o rol do difuso? Objetivo *versus* subjetivo? Quantitativo *versus* qualitativo? Masculino *versus* feminino?

PENSAMENTO DIFUSO E CONCRETO

A esta altura, você deve estar pensando na finalidade do exercício. Bem, a diferença entre difuso e concreto me ajudou a resolver um problema. Não faz muito tempo, fiquei acordado até tarde da noite, tentando imaginar todos os diferentes tipos de pensamento. Eis aqui uma lista, apenas parcial:

Pensamento lógico
Pensamento conceitual
Pensamento analítico
Pensamento especulativo
Pensamento do hemisfério direito do cérebro
Pensamento crítico
Pensamento inconseqüente
Pensamento divergente
Pensamento convergente
Pensamento reflexivo
Pensamento visual
Pensamento simbólico
Pensamento proposicional
Pensamento digital
Pensamento metafórico
Pensamento mítico
Pensamento poético
Pensamento não-verbal
Pensamento elíptico
Pensamento analógico
Pensamento lírico
Pensamento prático
Pensamento germinativo
Pensamento ambíguo
Pensamento construtivo
Pensamento sobre o pensamento
Pensamento surrealista
Pensamento focalizado
Pensamento concreto
Pensamento fantasioso

Devo ter chegado perto de uns cem tipos diferentes de pensamento. Então, fiz a mim mesmo esta pergunta: "Como posso ordená-los? Eles têm algum padrão em comum?" Pensei no assunto durante algum tempo, mas não cheguei a coisa alguma.

Estava pronto para ir me deitar quando me lembrei das palavras de Kenneth Boulding. Boulding é economista de profissão. Mais do que isso, porém, ele é um estudioso da vida. O que Boulding disse foi:

Existem dois tipos de pessoas no mundo: as que dividem tudo o que existe em dois grupos e as que não fazem classificações.

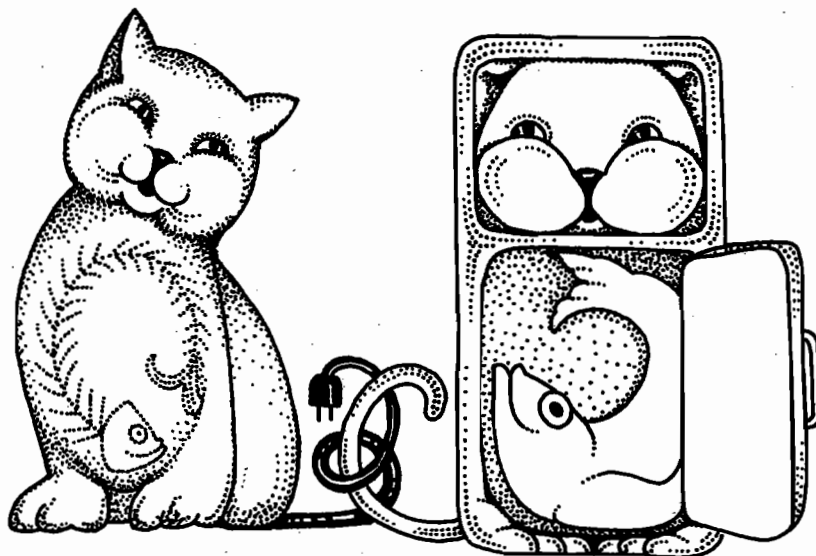
Naquele momento, me senti um membro do primeiro grupo. Pensei: "Por que não aplicar essa percepção binária aos diferentes modos de pensar e dividi-los em dois grupos?" O problema era saber qual seria o fator de diferenciação. Arrolei os opostos: bom/mau, forte/fraco, dentro/fora, grande/pequeno, masculino/feminino, vivo/morto e assim por diante. Mas nenhum dos pares expressava o que eu estava procurando. Então, de repente, achei: por que não difuso e concreto?

Se você é como muita gente, suas listas provavelmente ficariam assim:

Difuso	Concreto
Metáfora	Lógica
Sonho	Razão
Humor	Precisão
Ambigüidade	Consistência
Diversão	Trabalho
Aproximado	Exato
Fantasia	Realidade
Paradoxo	Direto
Nebuloso	Focalizado
Pressentimento	Análise
Generalização	Específico
Criança	Adulto

Como se pode ver, as coisas do lado concreto têm um perfil definido de certo e errado. Do lado difuso, podem existir muitas respostas certas. No rol do concreto, é preto no branco. Na lista do difuso, há vários tons de cinza (sem contar os laranjas, os púrpuras e os magentas). Alguns vão dizer que as do lado concreto são coisas que se podem pegar — como uma barra de metal —, enquanto as difusas são um pouco mais difíceis de agarrar — como um pouco d'água.

O pensamento difuso tem muitas das características presentes na lista difusa: é metafórico, aproximativo, nebuloso, humorístico, brincalhão e capaz de lidar com as contradições. O pensamento concreto, por sua vez, tende a ser mais lógico, preciso, exato, específico e consistente. Pode-se dizer que o pensamento concreto é como a luz de um spot: brilhante, clara e intensa. Só que o foco é limitado. Já o pensamento difuso é como uma lâmpada fluorescente. Ela é mais espalhada, não tão intensa, mas atinge um campo maior.

O pensamento difuso procura semelhanças e conexões entre as coisas, enquanto o concreto se concentra nas diferenças. Por exemplo: alguém que pratique o pensamento difuso diria que um gato e uma geladeira têm muito em comum e mostraria suas semelhanças — "os dois têm um lugar para guardar o peixe", "os dois têm rabo", "os dois existem em cores diversas". O pensador concreto definiria o gato e a geladeira como elementos de diferentes categorias.

Uma pessoa que se servisse do pensamento difuso poderia fazer uma pergunta do tipo: "Como seriam os móveis se nossos joelhos dobrassem para trás?" Já o pensador concreto diria: "Que tipo de tecido deveria ser usado para otimizar a taxa de retorno na fabricação dessa nova linha de cadeiras?"

O PROCESSO CRIATIVO

Quando utilizar o pensamento abstrato e quando utilizar o concreto? Para responder a essa indagação, precisaríamos nos voltar para o processo criativo. Existem dois momentos importantes no desenvolvimento de novas idéias: a fase *germinativa* e a fase *prática*.

Na fase germinativa, as idéias são geradas e manipuladas; na fase prática, são avaliadas e executadas. Para usar uma metáfora biológica: a fase germinativa faz as idéias novas brotarem e a fase prática colhe o resultado.

Os dois tipos de pensamento desempenham importantes papéis no processo criativo — mas em momentos diferentes. O pensamento difuso é muito eficaz na fase de germinação, quando alguém está procurando novas idéias, pensando globalmente e manipulando problemas. O pensamento concreto, por sua vez, é mais utilizado na fase prática, no momento em que se está avaliando as idéias, fazendo com que caibam nos limites das soluções práticas, analisando riscos e preparando a idéia para transformá-la em ação.

Uma boa analogia para a necessidade dos dois tipos de pensamento no processo criativo é o de um oleiro fabricando um vaso. Se você já mexeu com argila, sabe que é muito mais fácil dar forma, moldar e tornear a argila quando ela está um pouco mole (argila quebradiça é difícil de trabalhar). Por outro lado, depois de moldado, o vaso não terá nenhuma utilidade prática se não for colocado num forno e cozido. Ambos os estados do elemento — mole e duro — são necessários em ocasiões diferentes.

Se tanto o pensamento difuso quanto o concreto apresentam vantagens, os dois também têm suas desvantagens. Portanto, saber quando cada um deles não é adequado constitui um dado essencial. Utilizar o pensamento difuso quando se está na fase prática pode impedir a execução de uma idéia. Aqui, a firmeza e a objetividade são preferíveis à ambigüidade e aos sonhos. Já na fase germinativa, o pensamento concreto pode limitar o processo de criação. A lógica e a análise são instrumentos importantes, mas depender excessivamente deles pode limitar o pensamento.

ISSO NÃO TEM LÓGICA

A primeira e suprema lei da lógica tradicional é o princípio da não-contradição. A lógica só pode abranger as coisas que tenham uma natureza consistente e não-contraditória. Perfeito. Só que a maior parte da vida é feita de ambigüidades — a inconsistência e a contradição são marcas permanentes da existência humana. Em conseqüência, é pequeno o número das coisas que podem ser pensadas de forma lógica. Uma ênfase exagerada no método lógico, portanto, pode inibir a mente investigativa.

Algumas pessoas, porém, têm pouco a fazer com o pensamento difuso. Diante dele, reagem com um "Isso não tem lógica!". Quando precisam enfrentar um problema, lançam mão, imediatamente, das estratégias de pensamento concreto: "Vamos direto ao ponto", dizem. Como bem aponta Karl Albrecht, nem sequer lhes ocorre pensar que há pontos de exclamação, pontos de interrogação, pontos de fusão, pontos percentuais, pontos de não-retorno, pontos de encontro, pontos da loteca, pontos de contato... Se usar um pouco o pensamento difuso no início do processo criativo, você também acabará "chegando ao ponto" — só que, pelo menos, terá considerado as alternativas.

Nosso sistema educacional realiza um bom trabalho quando se trata de desenvolver a habilidade de pensar concretamente, mas não faz quase nada para instigar o pensamento difuso. Na verdade, boa parte da nossa educação, ao contrário, objetiva eliminar o pensamento difuso. No máximo, somos ensinados a considerá-lo uma forma inferior de raciocínio. A inteligência humana é um fenômeno complexo — apesar disso, quase todas as noções formais de inteligência são baseadas na lógica e na análise. Vide os testes de Q.I. Talento musical, assim como decoração, pintura e culinária, parece não ter lugar no conceito de inteligência dos organizadores de testes. Como mostra Edward de Bono, se alguém declara que aprendeu a pensar, a maioria entende que essa pessoa aprendeu a pensar logicamente.

O MODELO DO COMPUTADOR MENTAL

Existe uma outra razão que explica o bloqueio mental do tipo "Isso não tem lógica". Como historiador de idéias, notei que os modelos que as pessoas usam para compreender os processos mentais refletem a tecnologia de sua época. Por exemplo: no século XVII, pensava-se que a mente fosse como um espelho ou uma lente — o que "reflete" os avanços feitos nos campos da óptica e da fabricação de lentes naquele período. O modelo freudiano, desenvolvido no fim do século XIX e no início do século XX, parece baseado na ubiqüidade do sistema a vapor das locomotivas. As idéias e pensamentos sobem do subconsciente para o consciente da mesma forma como o vapor vai da caldeira para a câmara de compressão. Nas primeiras décadas do século XX, a mente era vista por muita gente como uma enorme rede de comutação telefônica, com circuitos e relês percorrendo o cérebro.

Durante os últimos vinte anos, surgiu um novo modelo para a mente: o computador. Esse modelo serve bastante bem para descrever certos aspectos do nosso pensamento. Por exemplo: fala-se em "entrada", "saída" e "processamento" de informações; em *feedback*, "programa", etc.

Está certo — até certo ponto. Ocorre que algumas pessoas tomam esse modelo ao pé da letra e acham que a mente é *realmente* um computador. Em conseqüência, descartam os modos de pensar difusos, já que não são lógicos. Na realidade, já vi adeptos desse modelo tratando outras pessoas como se fossem máquinas. Quantas vezes você não ouviu alguém dizer: "Estou ligado em tal pessoa", "Fulano tem um parafuso solto", "Sicrano está a todo vapor"? A melhor que ouvi, no gênero, foi um sujeito descrevendo os elementos de um sistema de computação: "Existe hardware, software, firmware e liveware" — liveware, no caso, corresponde ao elemento humano do sistema.

Acho que a mente não é só um computador que processa informação — ela também é um museu que armazena experiências, um dispositivo que codifica hologramas, um *playground* onde se pode brincar, um músculo a ser trabalhado, um monte de adubo que precisa ser revirado, uma oficina onde se constroem pensamentos, um oponente a ser vencido num debate, um gato para se acariciar, um parque de diversões a ser explorado e mais um milhão de coisas. Existem inúmeras maneiras corretas de se modelar a mente. Todas dependem do que você considera importante.

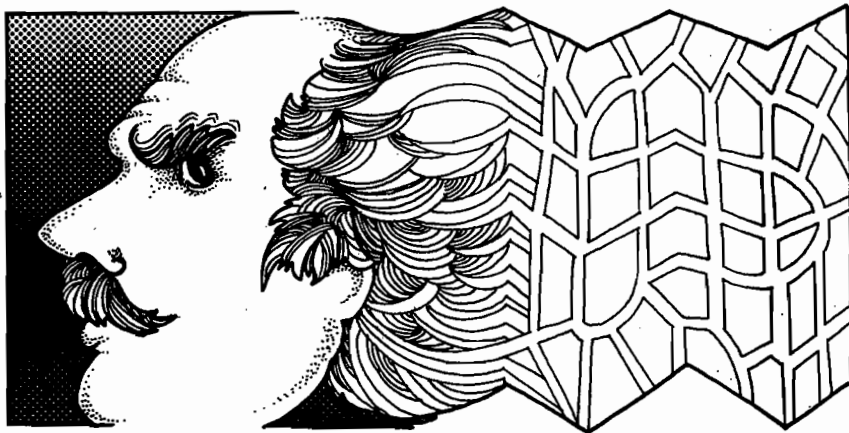
O INSTRUMENTO PENSANTE PREFERIDO DE ROGER

Para combater os perigos do *rigor mortis* criativo, que decorre do excesso de pensamento concreto, gostaria de apresentar um instrumento de pensamento difuso que está entre os meus preferidos. Vou fazer a apresentação com um teste. Ao responder ao teste, pense que você é um poeta. Esse é um grande cumprimento, pois a palavra poeta vem do grego *poietes*, que significa não só "poeta", mas também "criador".

Exercício: O que as seguintes coisas têm em comum?

Acima de qualquer coisa, todas as expressões são metáforas. Todas interligam diferentes universos através de alguma similaridade. É assim que as metáforas nos ajudam a compreender uma idéia: recorrendo a outra idéia. Compreendemos a natureza de uma ação governamental específica fazendo a comparação com o leão (ambos "mordem"), entendemos o passar do tempo fazendo a associação com o rio (fluxo), captamos as relações entre os alimentos do mundo animal utilizando a idéia de cadeia (elos).

A chave do pensamento metafórico é a similaridade. Na verdade, é assim que o nosso pensamento cresce: compreendemos o que é estranho a partir das semelhanças que possua com o que é familiar. Exemplificando: sabe como foram chamados os primeiros automóveis? Isso mesmo: "carruagem sem cavalo". E as primeiras locomotivas? "Cavalo de ferro". Fazemos referência às semelhanças entre as coisas o tempo todo. Dizemos que os pregos têm "cabeça", que as mesas e as camas têm "pés", que os rios têm "braços"... É bastante difuso, mas é assim que pensamos.

Que tal imaginar uma metáfora para a metáfora? Não é difícil. Suponha que você tenha de viajar para uma cidade onde nunca esteve. Ao descer do avião, aluga um carro. O que faz antes de mais nada? Provavelmente, compra um mapa da cidade, para ver como está situada, onde estão as vias expressas e as ruas principais, bem como os pontos de referência mais importantes. O mapa, em si, não é a cidade — mas apresenta uma idéia básica da estrutura da cidade. Do mesmo modo, a metáfora é um mapa mental.

O MODELO HIDRÁULICO DAS FINANÇAS

Nossa linguagem é extremamente metafórica. A tal ponto que a gente nem se dá conta disso. Existem grupos de metáforas que refletem o que pensamos sobre várias atividades. Exemplo disso é o "jogo da vida", um conjunto de metáforas baseado na terminologia esportiva e utilizado pela comunidade empresarial para descrever suas atividades. Existem "equipes de gerência", reuniões para "dar o pontapé inicial" em um projeto, vendedores "recordistas" — e todos querem ser "o campeão". Você também pode "treinar" seu gerente, enfrentar "pesos pesados" e "pesos leves", "nocautear" um concorrente...

Meu exemplo favorito desse fenômeno é a linguagem utilizada pelo pessoal das finanças. Sempre que trabalho com banqueiros e contadores, percebo que eles falam como se fossem encanadores. E não é para menos: eles usam o "modelo hidráulico das finanças" para descrever seu trabalho!

QUANDO O ESTRANHO FICA FAMILIAR

As metáforas são altamente eficazes quando se trata de fazer com que as idéias complexas fiquem fáceis de entender. Elas podem ser instrumentos de grande utilidade para explicar suas idéias a pessoas que não são da sua especialidade. Alguns exemplos:

Dolby-Stereo. Nos últimos anos, a expressão *dolby-stereo* se tornou familiar para os ouvintes de rádio FM e para o público de cinema. Não sou engenheiro, portanto não compreendo todos os *bits* e *bytes* do sistema dolby, mas, recentemente, ouvi um engenheiro usar a seguinte metáfora para definir o dolby:

> O dolby é como uma lavanderia sonora. Lava a sujeira (ou ruído) das roupas (o sinal) sem estragar as roupas (o sinal).

Consultei outros engenheiros sobre o assunto e eles concordaram: o dolby é um processo de "limpeza".

Sindicatos. Uma vez, o filósofo-estivador Eric Hoffer assim descreveu os sindicatos:

> Ali pelos anos 30, os sindicatos eram como uma moça de 21 anos. Bonita, corpo bem-feito, personalidade marcante — portanto, capaz de seduzir muita gente para o movimento sindical. Maravilha! Acontece que, agora, aquela gata de 21 já está na casa dos 60, pesa 20 quilos a mais do que deveria, precisa urgentemente de uma plástica e tem um gênio terrível.

"O pior é que ela ainda pensa que tem 21", completa.

Catarata. Certa vez, ouvi um oftalmologista aplicar a seguinte metáfora para explicar o desenvolvimento da catarata e sua remoção cirúrgica:

> Você está lembrado do tempo em que a gente ainda podia comprar um automóvel conversível? Assim que ele chegava, você percebia: as janelas da frente e dos lados eram de vidro, enquanto a de trás era de

> plástico. Isso não era problema, porque você enxergava perfeitamente através dela. Uns seis meses depois, o plástico já começava a ficar amarelado. Dali a um ano, ele estava mais amarelado ainda. Finalmente, passados vários anos, a janela traseira tinha ficado opaca e você precisava voltar ao revendedor para efetuar a troca. A catarata é a mesma coisa.
>
> A princípio, o olho está ótimo. Então, um tecido começa a se desenvolver por cima dele. Quando o olho fica totalmente recoberto, é preciso fazer a remoção cirúrgica do tecido.

Acho que é por isso que não existem mais "conversíveis-cataratas".

Microcomputadores. Steve Jobs, o co-inventor do computador Apple, costuma comparar seu produto a uma bicicleta, fazendo a seguinte analogia:

> Há alguns anos, li um estudo sobre a eficiência de várias espécies terrestres, inclusive o homem, sob o ponto de vista de seu desempenho na locomoção. O estudo apontava a espécie mais eficiente, considerando-se a capacidade de deslocamento do ponto A para o ponto B com o mínimo dispêndio de energia. O vencedor foi o condor. Quanto ao homem, apresentou desempenho bastante medíocre. Ele ficava na frente de pouco menos da metade dos animais.
>
> Mas alguém teve a idéia de testar um homem andando de bicicleta. Resultado: seu desempenho era duas vezes melhor do que o do condor. O estudo demonstrou a capacidade do homem como construtor de máquinas. Quando criou a bicicleta, ele inventou um instrumento que ampliava uma de suas capacidades naturais. É por isso que gosto de comparar o computador pessoal à bicicleta. Para mim, ele é a bicicleta do século XXI, porque constitui um instrumento capaz de ampliar uma parte da nossa inteligência.

Em sentido estritamente lógico, um microcomputador *não é* uma bicicleta, assim como o mal de catarata *não é* a janela traseira de um conversível. Mas, graças a tais analogias, conseguimos ter uma nova perspectiva, tanto das coisas familiares quanto do que nos é estranho.

O SENTIDO DA VIDA

A esta altura, você já deve ter percebido que as metáforas são uma das minhas paixões. Portanto, espero que me desculpe por eu me estender em mais uma metáfora.

Uma questão que sempre me volta à mente é: "Qual o sentido da vida?" Para encontrar uma resposta, sempre peço aos participantes dos meus seminários que façam uma representação da vida com uma metáfora. Aqui está o sentido da vida:

A vida é como uma rosquinha doce. Quando está fresca e quentinha, é uma delícia. Mas acontece que ela geralmente está dura. O buraco no meio é seu grande mistério: sem ele, não existiria a rosquinha.

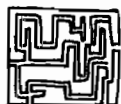
A vida é como comer *grapefruit*. Primeiro, você tem de vencer a casca. Depois, leva um tempo até se acostumar com o gosto. Quando está começando a gostar, ela espirra no seu olho.

A vida é como uma banana. Você começa verde e vai ficando mole e fraco com a idade. Tem gente que só quer ser mais uma banana na penca, enquanto outras pessoas querem ficar por cima. Você tem de tomar cuidado para não escorregar na casca. E, finalmente, precisa descascar para chegar na fruta.

A vida é como cozinhar. Tudo depende do que você adiciona e de como mistura. Às vezes, você segue a receita; às vezes, cria.

A vida é um quebra-cabeça — só que não vem com o desenho na caixa para você saber como se monta. Às vezes, não dá para saber nem mesmo se as peças estão completas.

A vida é como um ábaco desmontado. O que você faz com ele é o que conta.

A vida é como o processo de desenvolvimento de novos produtos. A pesquisa de mercado corresponde à decisão dos pais de terem um filho. A conceituação do produto é a concepção. O desenvolvimento do protótipo é o nascimento. A resolução de problemas apresentados pelo protótipo é o período de aprendizado. As vendas bem-sucedidas são a fase do trabalho. A maturação do produto é a aposentadoria. E a obsolescência do produto é a morte.

A vida é como um labirinto em que se tenta evitar a saída.

A vida é como andar de elevador. Tem muitos altos e baixos e sempre aparece alguém que aperta os botões. Às vezes, você vai para o poço, mas o que realmente incomoda são os trancos.

A vida é como jogar pôquer. Você dá ou recebe as cartas. Precisa de habilidade e de sorte. Você aposta, observa, blefa, dobra o jogo. E aprende com os outros jogadores. Às vezes, ganha com um par. Às vezes, perde com um *fulhand*. Mas, aconteça o que acontecer, é melhor continuar jogando.

A vida é como um cachorrinho de estimação, sempre à procura de uma rua cheia de postes.

A vida é como uma sala cheia de portas abertas, que vão se fechando à medida que você fica velho.

O que você acha que é a vida?

RESUMO

A lógica é um importante instrumento de criação. Seu uso é especialmente adequado na fase prática do processo criativo, quando você está avaliando as idéias e se preparando para colocá-las em prática.

Quando se está à procura de idéias, porém, o excesso de raciocínio lógico pode provocar um curto-circuito no processo de criação. Isso porque a fase germinativa é governada por uma lógica de tipo diferente, que pode ser descrita como metafórica, fantasiosa, difusa, elíptica e ambígua.

☐ ***DICA nº 3:*** Para ter mais e melhores idéias, recomendo uma boa dose de pensamento difuso na fase germinativa e uma farta porção de pensamento concreto na fase prática.

☐ ***DICA nº 4:*** A metáfora é um excelente instrumento para ajudar a "pensar em algo diferente". Como dizia Ortega y Gasset, "a metáfora é, provavelmente, o poder mais fértil que o homem possui". Pense que é um poeta e procure as similaridades à sua volta. Se você tem um problema, tente expressá-lo através de uma metáfora. Isso deve ajudá-lo a ter uma visão diferente da questão.

☐ ***DICA nº 5:*** Saia à caça de metáforas. Preste atenção às metáforas que as pessoas usam para descrever o que fazem. Por exemplo: você já notou que tipo de metáfora os meteorologistas usam para explicar a ciência deles?

☐ ***DICA nº 6:*** Preste atenção às metáforas que você mesmo usa ao pensar. Embora sejam instrumentos fantásticos, as metáforas podem acabar aprisionando seu pensamento facilmente, caso você não tenha consciência de até onde elas estão direcionando suas idéias.

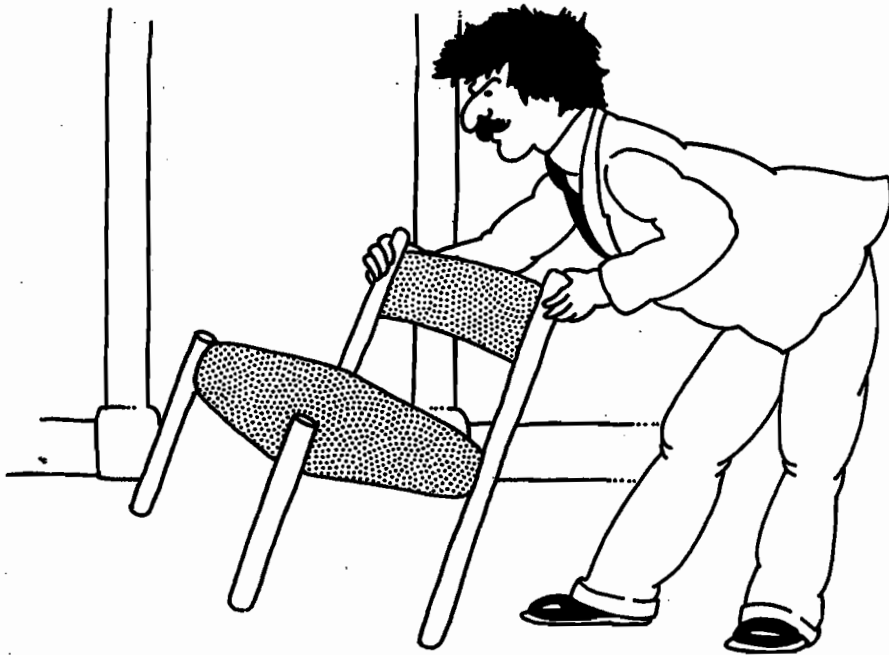
3. “Siga as normas”

PADRÕES: AS REGRAS DO JOGO

"A ordem é a primeira lei do céu."

Alexander Pope

Vamos supor que você esteja vendo televisão na sala com alguns amigos. Alguém entra, tropeça e derruba uma cadeira. Depois, põe a cadeira de pé e se desculpa pelo transtorno que causou. Com que impressão você fica dessa pessoa? Sinceramente. É provável que ache a pessoa uma desastrada, certo?

Muito bem. Dez minutos depois, outra pessoa entra na sala e também cai, derrubando a cadeira. Mais vinte minutos e outra pessoa entra na sala e a cena se repete. Qual a sua opinião agora? Provavelmente, que a cadeira está em lugar errado. Parabéns! Você reconheceu um padrão. Poderia até generalizar o padrão e transformá-lo numa regra: qualquer um que entrar na sala vai tropeçar na cadeira. A não ser, é claro, que alguém tire a cadeira de onde está.

Suponha, agora, que eu lhe dê a seguinte série de números:

1, 4, 9, 16, 25, 36, 49

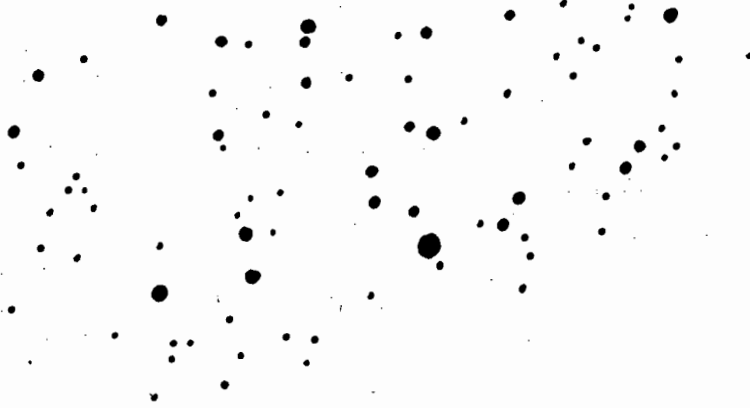
É mais do que provável que você reconhecesse rapidamente um padrão aí — a saber, que cada número é o quadrado da posição que ocupa na série. E ficaria tão confiante nesse padrão que até poderia prever que o próximo número da série ia ser 64. Novamente, estaria formulando uma regra com base num padrão previamente percebido.

E se você visse esta lista:

Ovos decorados com pinturas
Fogos de artifício
Champanhe
Bengalinhas doces
Enfeites de papel
Música de banda
Folhas de trevo
Máscaras de abóbora

Inicialmente, é provável que não visse muita semelhança entre ovos decorados e fogos de artifício. Mas, depois de ler a lista inteira, notaria que todas são coisas associadas a festas nos Estados Unidos. Se a lista continuasse, você não se surpreenderia de encontrar batida de ovo, bolo em forma de coração, salada de batata, guirlandas, o Soldado Desconhecido, torresmo e cerejeiras.

Com esses três exemplos, percebemos um outro padrão: o de que a mente humana é muito competente no reconhecimento de padrões. Na verdade, acho que uma boa parte do que se chama de "inteligência" abrange nossa capacidade de reconhecer padrões. Reconhecemos seqüências (a ordem que você segue ao se vestir), ciclos (as migrações de pássaros), processos (como fazer com que farinha de trigo, ovos e leite se transformem em *waffles*), tendências (se eu sorrir para a moça do caixa, ela vai sorrir para mim), distribuições (a demografia), formas (os aglomerados de nuvens), sons (as melodias), movimentos (fluxo de tráfego), ritos culturais (os padrões do namoro) e probabilidades (as chances de tirar um sete num jogo de "21").

As pessoas detectam padrões em todo lugar — até mesmo onde eles não estavam previstos. Um bom exemplo disso é o céu noturno. Na figura 1, vemos um pedaço do céu de primavera no hemisfério Norte.

1) Um pedaço de céu de primavera

Parece um punhado de estrelas, não é? Pois bem. Há milhares de anos, os antigos olharam para o alto, destacaram algumas estrelas, fizeram um traço de ligação entre elas e ignoraram as estrelas restantes para chegar à imagem de um leão (*figura 2*) — um Rorschach celeste!

2) A constelação de Leão

Assim os padrões nos conferem o poder de compreender o mundo dos fenômenos e, conseqüentemente, governam nosso pensamento — eles se tornam as regras de acordo com as quais jogamos o jogo da vida.

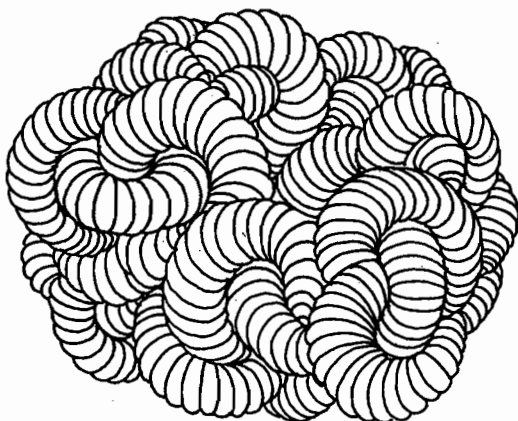
DESAFIANDO AS REGRAS

"Todo ato de criação é, antes de tudo, um ato de destruição."

Picasso

Se construir padrões fosse a única coisa necessária para criar novas idéias, todos nós seríamos gênios criadores. O pensamento criativo não é só construtivo — é destrutivo também. Como foi dito no capítulo de abertura, o pensamento criativo inclui brincar com o que se sabe — e isso pode significar o rompimento de um padrão para a criação de um outro, novo. Portanto, uma estratégia eficaz de pensamento criativo consiste em bancar o revolucionário e desafiar as normas. Quer um bom exemplo?

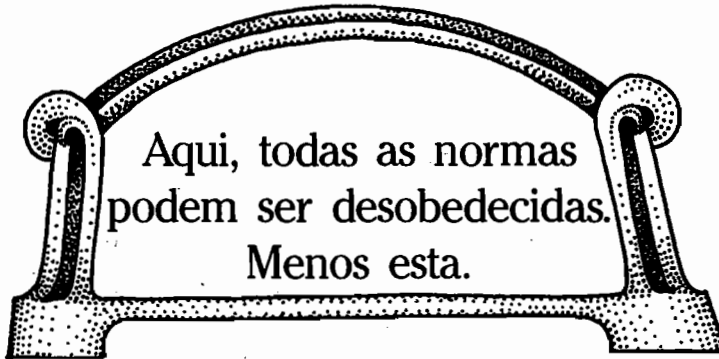
No inverno de 333 a.C., o general macedônio Alexandre e seu exército chegam à cidade asiática de Górdio para se aquartelar. Durante sua estada, Alexandre ouve falar da lenda sobre o famoso nó da cidade, o "nó górdio". Uma profecia diz que aquele que desatasse o nó, estranhamente complicado, se tornaria rei da Ásia.

Esta história intriga Alexandre, que pede para ser levado até onde estava o nó, pois queria desatá-lo. Ele o estuda por alguns instantes, mas, após infrutíferas tentativas de achar a ponta da corda, não vê saída. "Como poderei desatar o nó?", pergunta.

Então, ele tem uma idéia: "Basta estabelecer minhas próprias regras sobre como desatar nós". Ato contínuo, Alexandre puxa da espada e corta o nó ao meio. A Ásia lhe estava destinada.

Copérnico quebrou a regra de que a Terra se encontra no centro do Universo. Napoleão rompeu as normas sobre a forma adequada de se fazer uma campanha militar. Beethoven desobedeceu as leis que indicavam como uma sinfonia devia ser composta. Picasso rompeu a regra de que um selim serve para a pessoa se sentar enquanto pedala, andando de bicicleta. Pense: quase todos os avanços na arte, na ciência, na tecnologia, nos negócios, em marketing, na culinária, na medicina, na agricultura e no desenho industrial aconteceram quando alguém questionou as normas e tentou uma outra abordagem.

Esses rompimentos da norma também acontecem nos esportes. Até a década de 20, existiam apenas três estilos de competição em natação: *crawl*, costas e peito. Cada estilo tinha regras específicas que descreviam como devia ser realizado. As regras do nado de peito determinavam que os dois braços deviam dar o impulso embaixo d'água e, em seguida, ser trazidos simultaneamente à posição de reiniciar o impulso que é a nova braçada. Quase todo mundo interpretava que essa volta dos braços deveria ser feita embaixo d'água. Na década de 20, porém, alguém questionou e reinterpretou as normas, considerando que o retorno dos braços poderia ser feito fora d'água. Como esse novo "nado de peito" era cerca de 15% mais rápido, os que usavam a versão ortodoxa não podiam competir com os outros em condição de igualdade. Alguma coisa precisava ser feita. Até que, finalmente, o novo estilo — agora denominado "borboleta" — foi reconhecido como a quarta modalidade, tornando-se esporte olímpico em 1956.

O inovador está sempre questionando as normas. A maioria das pessoas dirá: "De acordo com a regra, se a operação 'XYZ' for realizada de tal maneira, o resultado será alfa-beta-gama". Aqui, XYZ pode ser uma estratégia de marketing, um processo de engenharia, um sistema de contabilidade, um *design* de embalagem, etc. O inovador vai brincar com XYZ e procurar resultados fora das normas e diretrizes usuais.

Um cliente meu, fabricante de dispositivos para painéis informativos tipo *display*, foi tão longe que incorporou essa filosofia ao seu lema:

Ele acha que, se o seu pessoal ainda estiver seguindo as mesmas normas daqui a cinco anos, perderá a ocasião de ficar na vanguarda em seu campo.

SEGUIR AS NORMAS

Bancar o revolucionário é fácil. Difícil é ser revolucionário. O presidente de uma empresa me disse que o maior problema dele é fazer seus subordinados questionarem as normas. Está aí um ponto importante. Por que será que as pessoas tratam a maioria dos problemas e das situações como se fossem sistemas fechados, com regras definidas, ao inveś de considerá-los sistemas abertos, com os quais se pode brincar?

Uma razão preponderante para isso é que, em nossa cultura, há uma enorme pressão no sentido de se obedecerem as regras. Esse é um dos primeiros valores que aprendemos na infância. "Não pinte fora do contorno", dizem à gente. "Não faça elefantes alaranjados." Ainda mais: nosso sistema educacional encoraja a que se continue obedecendo às normas. Os alunos recebem mais recompensas se regurgitarem informação do que se trabalharem com idéias e pensarem em usar as coisas de modo original. Conseqüentemente, as pessoas se sentem mais seguras seguindo do que questionando as normas.

Sob o ponto de vista prático, esse valor faz sentido: para se sobreviver em uma sociedade, é preciso seguir todo tipo de norma. Falar alto numa biblioteca ou gritar "fogo" num teatro lotado são coisas que não devem ser feitas. Por outro lado, se você está tentando criar novas idéias, o "siga as normas" pode deixar de ser um valor e se transformar em bloqueio mental, porque equivale a dizer: "Pense apenas nas coisas como elas são".

O FENÔMENO ASLAN

Questionar as normas é boa estratégia, mas não é tudo em termos de pensamento criativo. Jamais contestar as regras traz pelo menos dois perigos potenciais. O primeiro é que a pessoa pode ficar bloqueada em um só tipo de abordagem ou método, sem ver que outros caminhos poderiam ser mais apropriados. O resultado é que ela tenderá a reduzir o foco, de modo a fazer o problema caber nas idéias preconcebidas que com toda certeza levarão a uma solução.

A outra razão para questionar as normas é o "Fenômeno Aslan", que consiste no seguinte:

1. Estabelecemos normas com base em razões que fazem sentido.
2. Seguimos essas normas.
3. O tempo passa e as coisas mudam.
4. As razões que originalmente levaram à geração dessas normas podem não existir mais; como as normas ainda continuam em vigência, porém, continuamos a segui-las.

Por exemplo: gosto de correr e utilizo três ou quatro percursos, dependendo de quanto quero correr. Um deles atravessa meu bairro por mais ou menos 6 quilômetros. A regra é a corrida terminar a dois quarteirões de casa. Isso porque há dois anos, quando adotei esse percurso, havia um enorme cão de caça, muito simpático, na casa onde eu parava. O nome dele era Aslan. Depois da corrida, eu ficava algum tempo brincando com ele e esfriando o corpo. Parar na casa de Aslan, portanto, tornou-se uma norma para eu terminar bem uma boa corrida.

Acontece que as coisas mudaram. A dona da casa mudou-se há um ano e levou Aslan embora. Apesar disso, sempre que faço esse trajeto, paro no mesmo local — mesmo sabendo que Aslan não mora mais lá. Provavelmente, existem muitos outros lugares agradáveis para eu terminar minha corrida. Só que, como estou seguindo uma norma obsoleta, não procurei por eles.

Outro exemplo do fenômeno Aslan. Dê uma olhada na configuração das letras a seguir:

Q W E R T Y U I O P

Reconhece? Sem dúvida, você já viu esse grupo de letras muitas vezes. É a linha de cima do teclado da máquina de escrever, conhecida como "configuração QWERTY", e sua história é fascinante.

Por volta de 1870, a Sholes & Co., principal fabricante de máquinas de escrever da época, recebia muitas reclamações dos usuários. A queixa era de que os tipos da máquina ficavam colados uns aos outros se o datilógrafo batesse depressa demais. Em resposta, a direção da empresa pediu aos engenheiros que descobrissem um modo de evitar aquilo. Os engenheiros discutiram o problema por algum tempo, até que um deles disse: "E se reduzíssemos a velocidade do datilógrafo? Se fizermos isso, os tipos não vão ficar bloqueados tantas vezes. Mas como vamos retardar o datilógrafo?" Uma das respostas era ter um teclado com uma configuração muito ineficiente. Por exemplo: o "O" e o "I" estão, respectivamente, em terceiro e sexto lugares entre as letras mais usadas no alfabeto em inglês. Os engenheiros, porém, posicionaram as duas no teclado de tal modo que seriam batidas pelo anular e pelo mínimo — dedos relativamente fracos. Essa lógica foi estendida a todo o teclado. Uma idéia brilhante, que resolveu o problema.

Desde a época em que essa solução foi adotada, a tecnologia das máquinas de escrever e das processadoras de texto avançou significativamente. Na atualidade, existem máquinas de escrever que podem trabalhar muito mais depressa do que qualquer operador humano consegue datilografar. O problema é que a configuração QWERTY continua a ser usada, embora seja possível fazer configurações mais rápidas. Quando uma norma se estabelece, fica muito difícil eliminá-la. Mesmo que o motivo inicial já tenha desaparecido.

RESUMO

O pensamento criativo não é só construtivo. Pode ser destrutivo também. Freqüentemente, é preciso quebrar um padrão para descobrir outro. Portanto, seja receptivo à mudança e flexível diante das normas. Lembre-se: violar as normas não leva necessariamente a idéias criativas, mas é um caminho. E ficar sempre no mesmo trilho pode levar, eventualmente, a um beco sem saída. Afinal, muitas regras têm vida mais longa do que a finalidade para a qual foram criadas.

☐ ***DICA nº 7:*** Vista a camisa de revolucionário e conteste as normas — principalmente as que usa em suas atividades cotidianas.

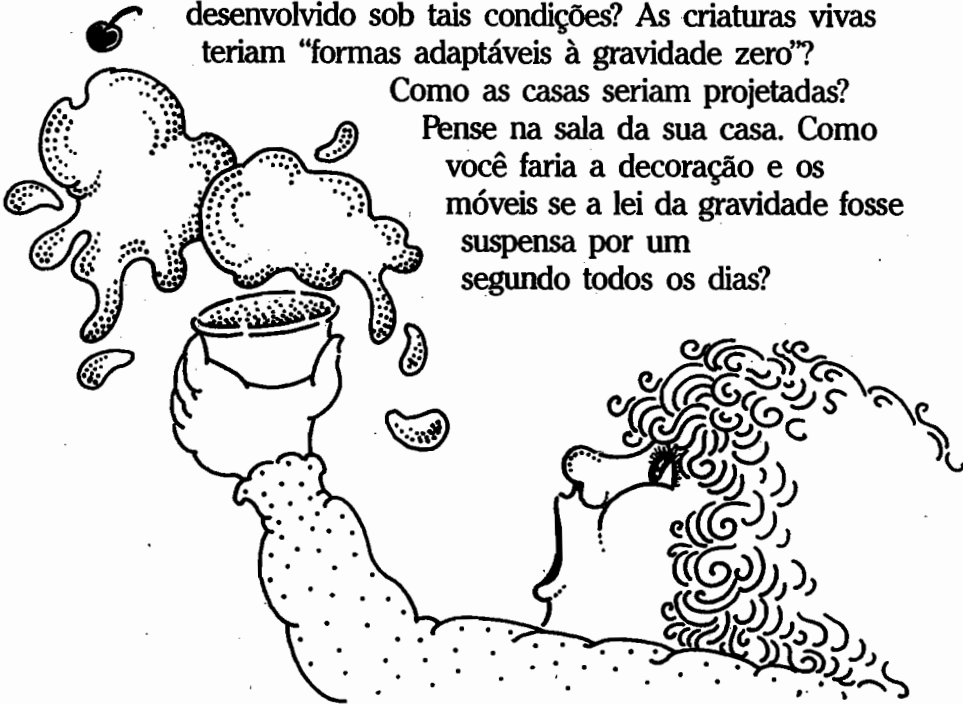
☐ ***DICA nº 8:*** Lembre-se de que o papel de revolucionário também tem seus perigos. Um sujeito me contou que, sempre que ficava entediado com sua rotina, tratava de provocar uma "turbulência" para torná-la interessante. Quando ele e sua mulher passaram dos quarenta, estavam tão enjoados de tudo que decidiram ter mais um filho. Reavaliando aquela decisão, ele diz: "Acho que exageramos um pouco na turbulência".

☐ ***DICA nº 9:*** Verifique periodicamente suas idéias para ver se elas estão contribuindo para seu pensamento ser mais eficaz. Pergunte-se: "Como foi que se começou esse programa, projeto, conceito ou idéia?" Continue depois: "Essas razões ainda existem?" Se a resposta for "não", elimine a idéia.

☐ ***DICA nº 10:*** Evite se apaixonar pelas idéias. Foi meu editor quem me deu esse conselho há alguns anos. Ele me disse: "Não se apaixone por um tipo específico de letra. Se isso acontecer, você vai querer usá-lo sempre — até quando não for apropriado". Com as idéias, acontece a mesma coisa. Já vi pessoas se apaixonarem por uma abordagem ou um sistema e se tornarem incapazes de ver vantagens em outras alternativas. Acho que uma das grandes sensações da vida é se desapaixonar de uma idéia querida. Quando isso acontece, você está livre para procurar novas idéias.

☐ ***DICA nº 11:*** Realize sessões de fiscalização e de limpeza de normas na sua empresa. Pode ser até que descubra alguns benefícios motivacionais secundários nessa atividade — detectar e eliminar normas obsoletas pode ser bem divertido. Talvez Mark Twain tivesse em mente algo parecido quando disse: "Um dos prazeres mais supervalorizados da vida é fazer sexo. E um dos menos valorizados é fazer cocô".

4. “Seja prático”

Exercício: Imagine o que aconteceria se, todos os dias, faltasse gravidade por um segundo. Como as coisas seriam? Que aparência teria a superfície terrestre? O que aconteceria com os oceanos e com os rios? Como a vida teria se desenvolvido sob tais condições? As criaturas vivas teriam "formas adaptáveis à gravidade zero"? Como as casas seriam projetadas? Pense na sala da sua casa. Como você faria a decoração e os móveis se a lei da gravidade fosse suspensa por um segundo todos os dias?

NOSSO CANTEIRO GERMINATIVO

Os seres humanos ocupam um nicho especial na ordem das coisas. Como temos a capacidade de simbolizar a experiência, nosso pensamento não é limitado ao real e ao presente. Uma tal capacidade libera o pensamento para duas direções principais. Primeiro, nos permite antecipar o futuro. Podemos perguntar: "E se chover amanhã, o que vai acontecer com o nosso piquenique? Podemos tomar providências alternativas? Quais?" Simulando mentalmente essas possibilidades, podemos planejar o futuro.

Segundo: como nosso pensamento não é limitado pelo mundo real, temos a faculdade de gerar idéias sem nenhuma correlação com o universo da experiência. Você fez isso no exercício sobre a lei da gravidade. E procede da mesma forma quando sonha ou imagina algo que não existe realmente.

Chamo o reino do possível de "nosso canteiro germinativo". O pensamento difuso fornece muitos instrumentos para se cultivar esse canteiro. No presente capítulo, vamos focalizar dois deles: a pergunta "e se" e o "ponto de apoio".

E SE...

Perguntar "e se" é um modo fácil de fazer a imaginação deslanchar. Para tanto, basta perguntar "e se" e completar a questão com alguma condição, idéia ou situação que contrarie os fatos.

E se ________________________________ ?

A pergunta "e se" pode ser o que você bem entender, contanto que não se trate de uma situação existente na realidade. Uma vantagem decorrente disso é que você pode pôr de lado algumas normas e pressupostos e entrar num estado de espírito germinativo. Alguns exemplos:

☞ E se os animais se tornassem mais inteligentes do que os homens?

☞ E se a expectativa de vida humana fosse de duzentos anos?

☞ E se fossem desenvolvidas bactérias que defecassem petróleo?

☞ E se você visse duas imagens quando olhasse no espelho?

☞ E se todo mundo da sua empresa tocasse um instrumento e sempre houvesse um concerto às três da tarde de sexta-feira?

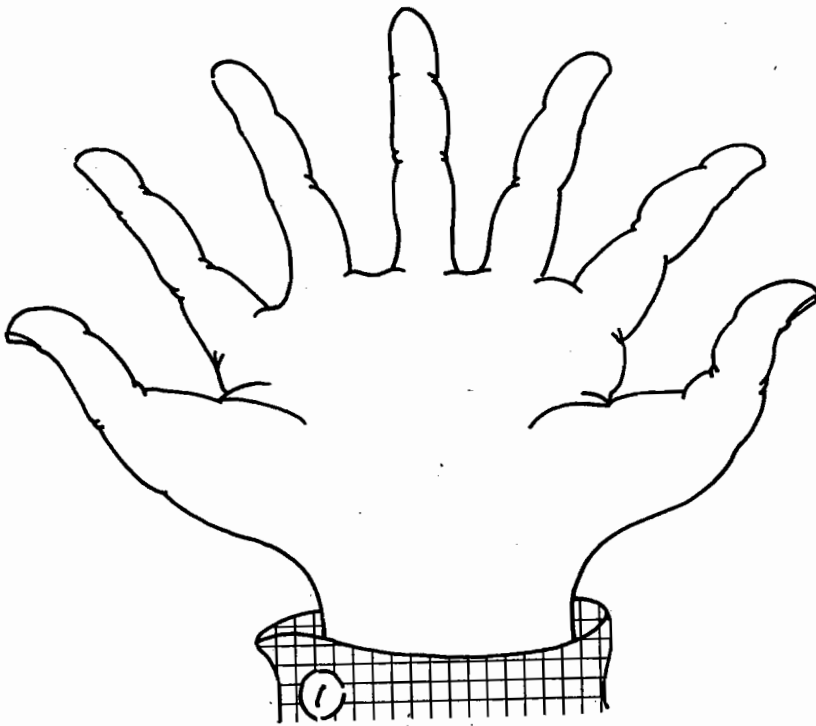
☞ E se as pessoas não precisassem dormir?

Você está vendo que perguntar "e se" não só é muito divertido como também nos dá a liberdade de pensar em algo diferente.

Agora, depois de fazer as perguntas "e se", procure respostas para elas.

E se a gente tivesse sete dedos em cada mão?

Será que seria possível abanar e apontar ao mesmo tempo? Haveria dois polegares opostos em cada mão? Em caso afirmativo, a gente conseguiria pegar melhor as coisas?

Que influência isso teria nos esportes? Como se pegaria uma bola? A mão teria mais firmeza? Você pode imaginar alguns jogadores de pôquer, depois de um bom jogo, dizendo: "Quero sete, quero catorze?" Isso levanta um ponto de interesse: talvez a base do nosso sistema numérico fosse catorze ao invés de dez. Que tipo de música seria composta para piano se as pessoas tivessem catorze dedos? E como seriam as ferramentas manuais? E os teclados das máquinas de escrever? Como seriam dispostos? Haveria mais teclas de mudança de função? Nesse caso, em vez de um teclado plano haveria um que fosse esférico — uma espécie de bola com tecla que você apertaria para obter a letra desejada?

No mínimo, essa pergunta leva a pensar em algo que não costuma nos preocupar — nossos dedos.

Os resultados dessa especulação aparentemente divertida não precisam ser, necessariamente, engraçados. Um conhecido cientista se perguntou certa vez: "E se eu estivesse caindo no espaço à velocidade da luz dentro de um elevador com um buraco na parede? Se um facho de luz entrasse no elevador pelo buraco, o que aconteceria?" Investigando as ramificações dessa hipótese, Albert Einstein desenvolveu alguns dos primeiros conceitos sobre a teoria da relatividade.

E quem poderia dar um "toc" na própria cabeça com esse tipo de instrumento de pensamento difuso? Simplesmente todo mundo — donas-de-casa, vendedores, crianças, humoristas, gerentes, médicos, vendedores de flores e você. Todos, sem exceção, seriam beneficiados com a pergunta "e se". Ela é uma forma de você se liberar dos preconceitos profundamente enraizados que tem a respeito do seu trabalho.

Conheci *designers* que faziam perguntas do tipo: "E se a gente fizesse produtos mais feios e menos confiáveis?" Conheci engenheiros que tentavam imaginar "como tal coisa funcionaria sem uma das suas peças principais" — só para ver o que aconteceria. Já vi até uma pessoa repensar o princípio da torradeira elétrica perguntando: "E se eu fosse uma torradeira, como acomodaria o pão? Como seria quando os elementos de aquecimento fossem ligados? O que aconteceria se caíssem sementes de gergelim no fundo?" Isso é que é se envolver com um problema!

A verdadeira chave da pergunta "e se" é você se dar a liberdade de sondar o possível e o impossível e arriscar até o impraticável em busca de idéias. Afinal, seu único limite é a imaginação — a fase germinativa é um vale-tudo.

Tente bancar um mágico (o mágico é alguém especializado na fantasia do "e se"). Fazer isso é abrir uma porta para a especulação e, do processo especulativo, para a produção de novas idéias.

O PONTO DE APOIO

Pode ser que a prática do "e se" não chegue a produzir idéias práticas e criativas. Portanto, talvez seja necessário usar outro recurso de pensamento germinativo — o ponto de apoio. Os pontos de apoio são apenas idéias instigantes que estimulam a pensar em outras idéias. Podem ser impraticáveis ou improváveis, pois seu valor não está na praticidade, mas em sua capacidade de levar o pensamento mais adiante. Lembre-se: quando se está na fase germinativa, as limitações do mundo real não devem ser aplicadas. É comum acontecer de uma idéia impraticável levar a outra, viável e criativa. A história que vem a seguir é um bom exemplo desse fenômeno.

Há muitos anos, um engenheiro de uma grande empresa química fez a seguinte pergunta: "E se a gente colocasse pólvora na tinta para pintar parede?" Todo mundo em volta dele ficou apavorado com a idéia, mas ele continuou:

> Vocês já notaram o que acontece com a pintura de uma casa três ou quatro anos depois de aplicada? Ela descasca e é dificílima de remover. Deve existir uma forma melhor de retirar os restos. Se a gente adicionasse pólvora à fórmula, bastaria fazer explodir e a tinta saltaria da parede.

A idéia do engenheiro era interessante, mas tinha um senão: não era muito prática.

As pessoas que ouviram o homem, porém, tiveram uma atitude muito louvável. Não avaliaram a idéia com base em suas vantagens práticas. Pelo contrário: procuraram fazer dela um ponto de apoio que conduzisse a uma idéia prática e criativa. Pensaram: "Será que existe outra maneira de criar uma reação química para remover a tinta da parede?" Essa pergunta abriu a cabeça deles e acabou levando à idéia de pôr aditivos na tinta. Esses aditivos permaneceriam inertes até que outro solvente, contendo outros aditivos, fosse aplicado sobre a tinta velha. Nesse momento, ocorreria uma reação entre os dois grupos de aditivos, fazendo com que a tinta pudesse ser descolada com toda facilidade. Atualmente, a empresa está trabalhando para transformar em realidade esse processo de remoção de tinta.

LIXO ENGRAÇADO

Não faz muitos anos, uma cidade da Holanda precisou enfrentar um problema: o lixo. Um bairro, habitualmente muito limpo, havia se tornado uma ofensa para os olhos, pois as pessoas pararam de usar os cestos de lixo. Havia pontas de cigarro, garrafas de cerveja, papel amassado, jornais e outros tipos de lixo sujando as ruas.

Obviamente, o pessoal da limpeza pública ficou preocupado e buscou formas para manter a cidade limpa. Uma idéia foi dobrar a multa para quem jogasse lixo na rua, que passou de 25 para cinqüenta florins. O resultado foi mínimo. Outro recurso foi aumentar o número de fiscais que patrulhavam a área. Isso era só "mais do mesmo", ou seja, outro jeito de apresentar a mesma solução, que era "punir o infrator". Também teve pouco impacto no caso.

Então, alguém fez a seguinte pergunta:

> E se os cestos de coleta dessem dinheiro para as pessoas quando o lixo entrasse neles? Poderíamos instalar um sensor eletrônico em cada cesto e um mecanismo para soltar as moedas. Cada vez que alguém jogasse lixo no cesto, receberia dez florins.

Essa idéia foi, no mínimo, um "toc" na cuca de todo mundo. A pergunta inverteu a situação, que passou da solução "punir o infrator" para a proposta "recompensar quem respeita a lei". Porém, a idéia tinha uma falha gritante: se fosse implantada, a prefeitura iria à falência.

Felizmente, também essas pessoas ouviram a idéia e não consideraram os aspectos práticos quando fizeram sua avaliação. Em vez disso, ela foi utilizada como ponto de apoio e veio a pergunta: "Será que existem maneiras de recompensar as pessoas por jogarem seu lixo no lixo?" Tal pergunta levou à seguinte solução: a limpeza pública desenvolveu cestos de lixo eletrônicos, que tinham um sensor na tampa e detectavam quando algo era jogado neles. Imediatamente, um toca-fitas era ativado e reproduzia uma piada gravada. Ou seja: cestos de lixo que contavam piadas! As piadas variavam de um cesto para outro (alguns faziam trocadilhos infames, outros contavam piadas de bichos) e logo ficaram famosas. As fitas eram trocadas a cada duas semanas. O resultado foi que as pessoas começaram a mudar de trajeto só para jogar o lixo nos cestos e a cidade voltou a ficar limpa. (A quem interessar possa: essa é a origem da expressão "conversa para jogar fora", utilizada pelos cômicos americanos.)

A questão é a seguinte: os pontos de apoio não existem para ser postos em prática, mas para fazer o pensamento deslanchar. De fato, há certas idéias criativas que só se consegue alcançar a partir de um ou dois pontos de apoio.

SEJA PRÁTICO

Por que as pessoas não usam o recurso "e se" e os pontos de apoio com mais freqüência para gerar idéias? Razões existem várias. Uma delas é que, à medida que as pessoas envelhecem, ficam prisioneiras do hábito. Elas se acostumam ao "é" da realidade e se esquecem das possibilidades geradas pela pergunta "e se".

Um segundo motivo é que esses recursos de pensamento são altamente improváveis. Ou seja: é muito pouco provável que uma determinada pergunta "e se" resulte de imediato em uma idéia prática e criativa. Logo, é preciso formular várias perguntas "e se" e partir de vários pontos de apoio para se chegar a uma idéia criativa aplicável. Quantas vezes Einstein teve de formular o "e se" antes de embarcar em seu elevador imaginário? Cem? Duzentas? Não interessa. Interessa é que ele teve uma boa idéia, que provavelmente não lhe teria ocorrido se ele ficasse no terreno do real. Portanto, mesmo que a questão "e se" tenha baixa probabilidade de dar frutos, algumas idéias germinativas acabam amadurecendo e chegando ao mundo da ação. A maioria das pessoas, porém,

acha que não tem tempo a perder e se limita ao "é", que é mais prático.

O terceiro motivo de esses recursos serem pouco usados é que não fomos ensinados a usá-los. O que acontece com a nossa imaginação à medida que amadurecemos? Ela é cultivada com contos de fadas e jogos de fantasia quando somos crianças, mas, depois, dizem que precisamos "crescer". A participante de um seminário propôs a seguinte avaliação:

> A intensidade com que uma pessoa usa sua imaginação é inversamente proporcional à punição que recebe por usá-la.

Isso quer dizer que às crianças é permitido passar o tempo brincando de "e se", mas aos adultos, não. Fomos treinados para responder a idéias inusitadas dizendo "Não dá" em vez de "Epa, que interessante! Queria só ver onde esse pensamento vai dar". O perigo da avaliação prematura é que impede a concepção de qualquer coisa. Se as pessoas que estavam discutindo a possibilidade de criar a "tinta com pólvora" ou os "cestos de lixo que dão dinheiro" tivessem dito "sejamos práticos", nunca teriam tido a oportunidade de pegar uma idéia germinativa e transformá-la em algo útil.

É claro que você precisa ser prático para quase todas as atividades cotidianas. Se não for, provavelmente, não vai sobreviver por muito tempo. Até porque não se vive com comida imaginária nem se faz um carro parar com freios "e se", que economizam as lonas porque funcionam só 75% do tempo. Ser prático é importante no mundo da ação, mas praticidade só não basta para gerar novas idéias. A lógica, que funciona tão bem para julgar e executar idéias, pode reprimir o processo criativo, se impede o artista que existe em você de explorar idéias germinativas inusitadas.

RESUMO

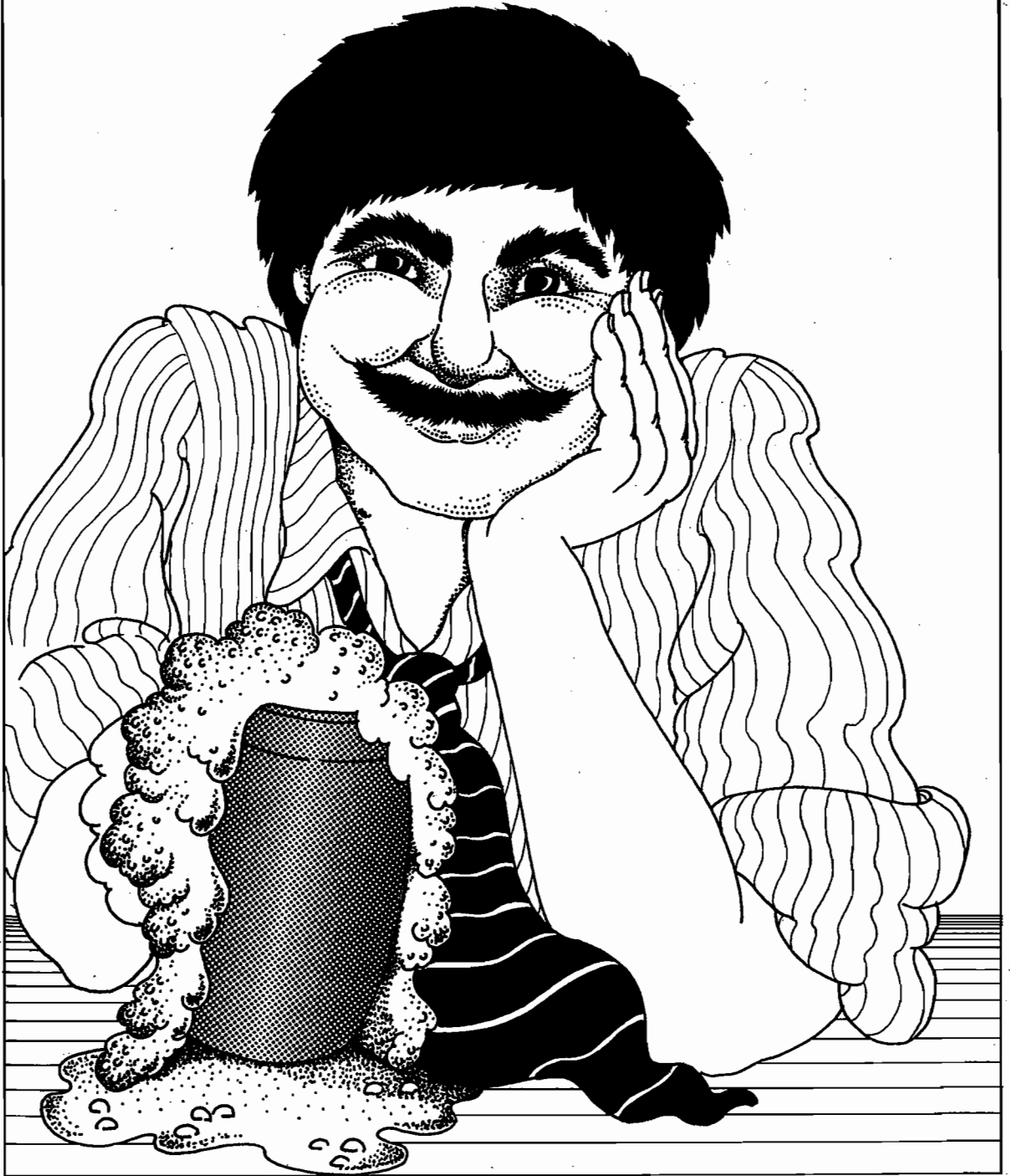
O mundo é feito por gente prática, que sabe como entrar em estado germinativo, ouvir sua imaginação e construir a partir das idéias encontradas.

☐ ***DICA nº 12:*** No peito de todo mundo bate um coração de juiz, que se alterna com um coração de artista. A atitude do artista de mente aberta é característica do modo de pensar da fase germinativa, do período em que estamos gerando idéias. A perspectiva do juiz, que avalia e julga, representa o tipo de pensamento da fase prática, quando nos preparamos para executar as idéias. Recomendo evitar pôr em cena o juiz antes de o artista ter realizado sua tarefa. Avaliar antes da hora pode impedir a criação.

☐ ***DICA nº 13:*** Faça como o mágico: pergunte "e se" e use as respostas inteligentes que obtiver como pontos de apoio para novas idéias.

☐ ***DICA nº 14:*** Cultive a imaginação. Reserve um tempo todos os dias para fazer perguntas "e se". Embora a probabilidade de uma delas levar a uma idéia prática não seja alta, quanto mais você praticar essa atividade, mais produtivo se tornará.

☐ ***DICA nº 15:*** Incentive os outros à prática do "e se". Muitos clientes meus instituíram a "pergunta 'e se' da semana" em seus departamentos, como forma de detectar problemas e oportunidades potenciais. "E se o governo fizesse uma reforma fiscal?" "E se o custo do dinheiro dobrasse nos próximos seis meses?" "E se não custasse nada ampliar a memória do computador?" "E se o mercado do nosso principal produto encolhesse para 25% de sua capacidade atual?" "E se a gente só fosse para o escritório três vezes por semana e fizesse o resto do trabalho em casa?"

Intervalo

Romper os bloqueios mentais é divertido, mas também pode ser cansativo. Portanto, vamos fazer um intervalo. Se quiser tomar um cafezinho, um refrigerante ou dar uma volta, tudo bem. Quando vier de novo, você vai encontrar algumas idéias do seu interesse — pelo menos, é o que espero.

VIVER AO CONTRÁRIO

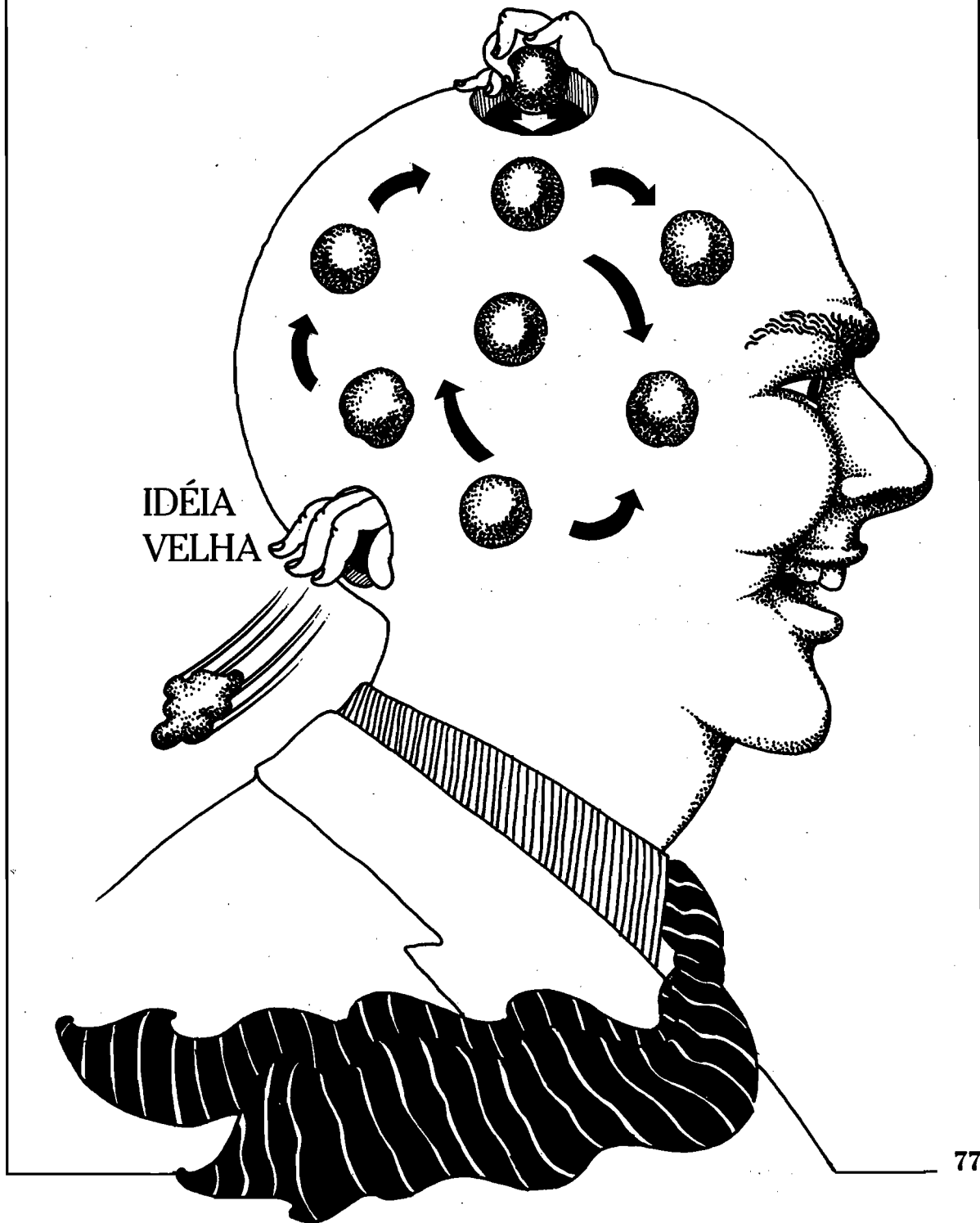
Se a gente vivesse a vida de trás para a frente, é assim que a vida seria vista:

> Viver é dureza. Toma todo seu tempo, todos os fins de semana e, no fim, o que é que você ganha?... A morte. Grande vantagem...
>
> Acho que o ciclo da vida está invertido. A gente devia primeiro morrer — assim, logo ficaria livre disso. Em seguida, viriam vinte anos num asilo. Ao atingir a maturidade, a gente seria desligado do asilo, ganharia um relógio de ouro e iria trabalhar. Depois de trabalhar uns quarenta anos, até ficar jovem o suficiente, viria a aposentadoria.
>
> Daí, a gente iria para a faculdade, experimentaria drogas, álcool, iria a festas, até ficar preparado para o colegial. Depois do colegial, viria o primário, a gente viraria criança, poderia brincar, não ter responsabilidade. Daí, todo mundo seria bebê de novo, voltaria ao útero, passaria os últimos nove meses flutuando e terminaria como um brilho no olhar de alguém.

QUEBRA-CABEÇA

Exercício: Ligue os pontos.

• 1 • 2

DICA: Para ter um pensamento mais eficaz, faça um rodízio das suas idéias a cada 10 mil pensamentos. A criatividade implica não só gerar novas idéias, mas também escapar das velhas.

DESEDUCAÇÃO

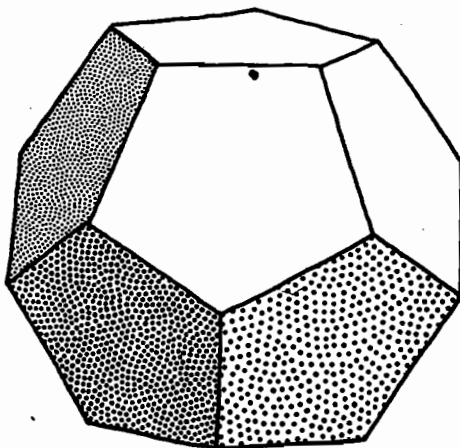
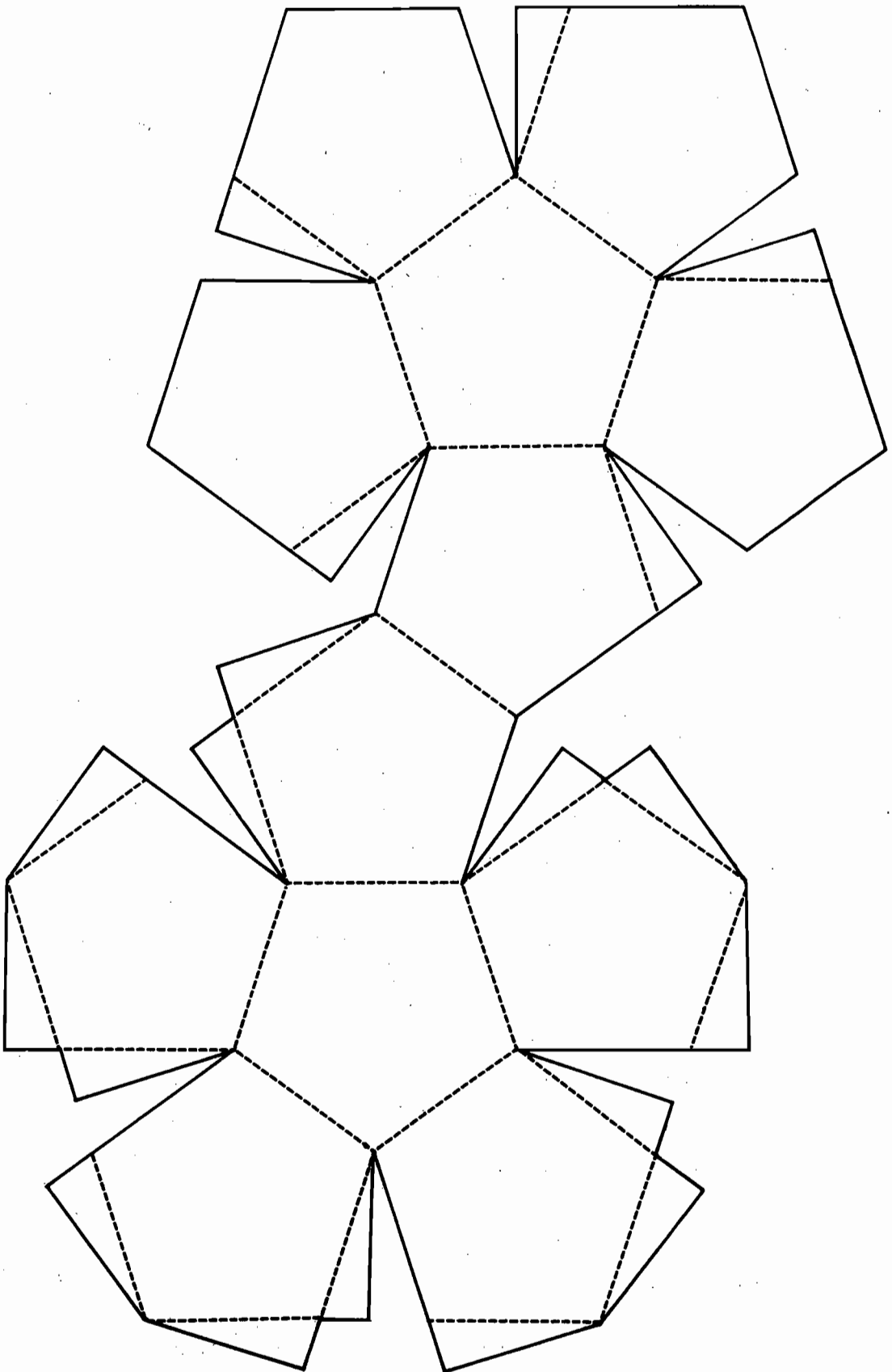
Recentemente, Andrew Mercer abriu em San Francisco o Sequoia College of Diseducation (SCD). Principal finalidade: destreinar pessoas superqualificadas. Foi uma bênção para os PhD e outras pessoas altamente preparadas, que estão com dificuldades para conseguir emprego. Depois de quatro anos no SCD, um PhD vai ver que estará pensando como um recém-formado e não será mais recusado por apresentar preparo acima do necessário.

POESIA RÉGIA

O rei seu grande sábio convocou
Para criar uma rima para S.
Muito tempo a mente o sábio esforçou
Sem sucesso, até que se cansou. "Que pena",
Disse o rei, "pensei que o senhor soubesse".

DIVERSÃO DE DOZE LADOS

Todo mundo tem uma idéia matemática preferida. A minha é o sólido geométrico de doze lados, o dodecaedro (ele é um dos cinco únicos sólidos regulares, ao lado do tetraedro, do cubo, do octaedro e do icosaedro). Acredite se quiser, mas muitas das idéias deste livro foram geradas enquanto eu construía dodecaedros e brincava com eles.

Você também pode construir seu próprio dodecaedro, partindo de uma fotocópia do modelo ao lado, feita numa folha de papel grosso ou papelão. Corte acompanhando as linhas cheias e dobre nas pontilhadas, colando cada aba triangular ao pentágono adjacente.
Pronto, você já tem um dodecaedro para brincar. E pode até pensar em várias coisas para pôr em cada um dos lados.

UM RETRATO DA MINHA EMPRESA

Um dos exercícios que os participantes dos meus seminários fazem é descrever suas empresas com metáforas. Aqui vão algumas das descrições. Talvez você consiga reconhecer uma ou outra empresa.

★A nossa empresa é como um sol iluminando o mundo do processamento de dados.

★A nossa empresa é como uma vinícola. Temos diversos produtos e algumas safras são melhores do que as outras. Também temos dois tipos de consumidor: uns são *connoisseurs*, que apreciam muito o que fazemos; outros só "bebem socialmente": tomam nosso software e o manipulam para seus próprios fins.

★Fazer pesquisa, aqui, é como jogar pôquer. A empresa investe no projeto da gente enquanto a mão estiver boa e ela não precisar pagar para ver a carta seguinte.

★A nossa empresa é como um labirinto à procura de um rato.

★Trabalhar aqui é como estar tendo um pesadelo: você quer sair dele, mas precisa dormir.

★A nossa empresa é como um superpetroleiro: grande e poderoso, mas que se move lentamente. Além disso, depois que a rota foi definida, é muito difícil mudar de rumo.

★A nossa empresa é feito Peter Pan. É infantil e só quer a parte boa da pequena empresa, apesar de estar sempre crescendo. Achar que se é capaz de voar é uma fantasia exatamente igual à de pensar que o seu produto é o melhor do mundo. Nosso presidente é a fada Sininho — o espírito e a força imaginativa da empresa. O diretor financeiro é a Wendy, uma pessoa prática, com os pés no chão, mas fascinada com a mágica. Nosso principal concorrente é o Capitão Gancho — a única diferença é que lutamos e vencemos com a imaginação, e não com revólver e faca.

★A nossa empresa é como um circo de três picadeiros em que cada setor — o marketing, a pesquisa e desenvolvimento, e a produção — tenta ocupar o picadeiro central. O presidente é o apresentador. O marketing faz o número da corda bamba, a pesquisa e desenvolvimento se exibe no número de mágica e a produção é o elefante. A publicidade vende as entradas, o atendimento ao cliente são os vendedores de amendoim, os clientes são a platéia, os engenheiros de campo são os palhaços que cruzam os picadeiros de lá para cá e o *gran finale* acontece quando instalamos um sistema e ele funciona.

★A nossa empresa é um barco sem o sujeito que marca o ritmo no tambor. Alguns remam a toque de caixa, outros atravessam o ritmo e tem gente que nem chega a remar. Além disso, o comandante navega atrás da própria espuma.

★Trabalhar aqui é como fazer xixi numa calça escura. É quentinho e gostoso, mas não aparece.

★A nossa empresa é como um colossal corpo humano. A administração são as vísceras. Os departamentos de vendas e de marketing são a boca. A diretoria é o cérebro, que decide. O setor de pesquisa e desenvolvimento é o sistema reprodutor. As secretárias e os técnicos são o esqueleto, que sustenta o corpo.

GERAÇÕES

Dizem os historiadores que existem três gerações em cada século. No meu caso, isso é absolutamente correto. Nasci em 16 de fevereiro de 1948, exatamente um século depois de meu bisavô, Peter, que nasceu em 16 de fevereiro de 1848. E parece que estou mantendo o padrão, porque minha filha, Athena, nasceu um terço de século depois de mim.

O HOMEM DA MENTE FÉTIDA

Geralmente, ouvimos falar de pessoas com idéias "claras". Isso reflete a "impressão visual" do conhecimento (vide "Isso não é lógico"). E se, ao invés da visão, a gente usasse o olfato para descrever os processos mentais? Nesse caso, uma pessoa poderia ter idéias "fétidas".

PIPOCA INTELECTUAL

★Só os ratos mais idiotas se esconderiam na orelha de um gato. Mas só os gatos mais espertos pensariam nesse lugar para procurar.
Andrew Mercer

★O bloco de notas é a tela onde o empresário pinta.
Bill Ghormley

★A maioria dos avanços científicos acontece quando alguém, por algum motivo, é obrigado a mudar de área.
Peter Borden

★Existem dois tipos de verdade — a pequena e a grande. Você pode reconhecer uma verdade pequena porque o contrário dela é uma mentira. Já o contrário de uma grande verdade é outra verdade.
Niels Bohr

★Não se pode superar porcos com porcos.
Walt Disney

★A única pessoa que gosta de ser trocada é um bebê molhado.
Roy Z-M Blitzer

★Quem pensa que a vida é uma anedota deve lembrar que toda piada tem um desenlace.
Anônimo

★A sociedade que zomba da excelência em consertar encanamentos, porque é uma atividade humilde, e tolera o desleixo na filosofia, por ser uma atividade valorizada, não terá nem bons encanamentos nem boa filosofia. Tanto seus canos quanto sua filosofia não conterão coisa alguma.
John W. Gardner

★Existem três maneiras de se chegar ao topo de uma árvore: 1) subir nela; 2) sentar em cima da semente; 3) ficar amigo de um grande pássaro.
Robert Maidment

ALTA PRODUTIVIDADE

Pelas normas econômicas da União Soviética, a produtividade de uma fábrica não é medida pela quantidade de unidades que produz, mas pelo material que consome. Em conseqüência, o elo entre o trabalhador e a produtividade fica rompido. Tal política pode trazer resultados bizarros — pelo menos quanto à motivação das pessoas.

Os gerentes de uma fábrica de frigideiras e artigos de metal para camping descobriram que, para superar as metas e ganhar prêmios, teriam de gastar mais metal. Os trabalhadores, por sua vez, não queriam aumentar a produção. Como contornar o impasse? Decidiram produzir artigos de camping mais pesados. Logo, logo a fábrica estava ganhando prêmios, enquanto que os infelizes adeptos do camping ganhavam dores nas costas.

CONCEITOS COLORIDOS

Você já notou como a linguagem da gente é colorida? Existem muitos conceitos que são descritos através das cores. Por exemplo:

Estar no vermelho   Sinal verde   Sorriso amarelo

Massa cinzenta   Febre amarela   Cinturão verde

Câmbio negro   Imprensa marrom

Ruído branco   Buracos negros   Tudo azul

Bola preta   Cartão amarelo   Regra de ouro

Preto no branco   Elefante branco

Páginas amarelas   Sangue azul   Alerta vermelho

Branqueação   Magia negra   Branco de medo

Livro branco   Sonhos cor-de-rosa

Partido verde   Bandeira branca

QUATRO IDÉIAS DA PUBLICIDADE

Quando todos fizerem "zig", faça "zag".
Tom Yobaggy

Aflija os acomodados.
Carl Ally

Pensar mais é melhor filosofia do que gastar mais do que o concorrente.
Les Wolff

As normas existem para a obediência dos tolos e a orientação dos sábios.
David Ogilvy

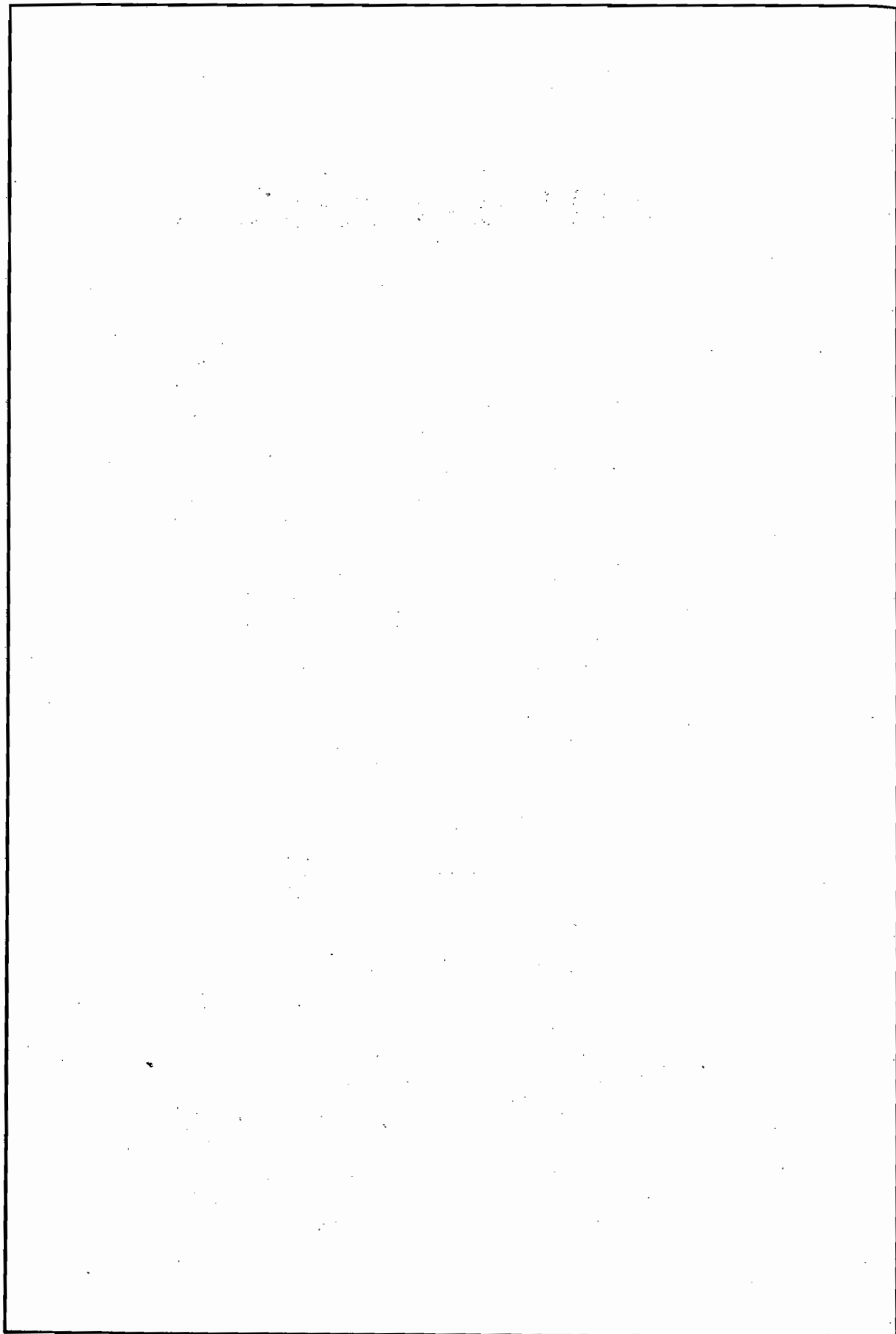
A PIADA DE SOFTWARE DE JACK GRIMES

Gerente de software: Gosto muito do seu programa, menos do final.

Programador: Qual é o problema com o final?

Gerente de software: Devia estar mais perto do começo.

Bom, o intervalo acabou — espero que você tenha tido algumas idéias.

Vamos romper mais um bloqueio!

5. “Evite ambigüidades”

Exercício: Na seqüência abaixo, corte seis letras, de forma que as que ficarem formem uma palavra, sem alterar a ordem.

B S A E N I S L A E N T R A A S

Brinque um pouco com elas antes de continuar.

PENSANDO AMBIGUAMENTE

Na década de 60, o ex-diretor do FBI, J. Edgar Hoover, estava lendo a cópia datilografada de uma carta que havia ditado para a secretária. Como não gostou da estética dada à carta, ele escreveu embaixo: "Observe as margens" (em inglês, *watch the borders,* que também quer dizer "observe as fronteiras"). Resultado: os agentes do FBI ficaram duas semanas em estado de alerta ao longo das fronteiras americanas com o Canadá e o México.

Essa história ilustra dois relevantes motivos pelos quais a maioria das pessoas não gosta de situações ambíguas — isto é, aquelas que dão margem a mais de uma interpretação. Porque são confusas e porque podem acarretar problemas de comunicação. É por isso que a gente precisa aprender a evitar ambigüidades. Essa é uma boa regra para ser seguida na maioria das situações práticas, tais como ensinar um caminho, preparar documentação para programas de computador ou redigir contratos. Nessas ocasiões, é importante ser claro, preciso e específico ao transmitir a mensagem.

Existem casos, porém, em que a ambigüidade vem a ser um poderoso estímulo à imaginação. Quando você está na fase germinativa do processo de criação, um pouco de ambigüidade pode levar à perguntas como:

O que é que está acontecendo?
O que quer dizer isso?
Isso pode ser interpretado de outra forma?

Esse é o tipo de pergunta especial que você faz quando está em busca de novas idéias. Logo, um jeito de descobrir a segunda resposta certa é olhar as coisas de forma ambígua.

Por exemplo: qual a metade de oito? Uma resposta é quatro. Mas, se você supuser que a pergunta é ambígua, vai buscar outras respostas, como 0, 3, E, M, e "oi", dependendo de como definir "metade".

Exercício: O que essa figura representa?

Se você olhar de um jeito, é um pássaro; se olhar de outro jeito, poderia ser um ponto de interrogação. Se virar a imagem de cabeça para baixo, parece uma foca equilibrando uma bola na ponta do nariz. Ao adotar uma atitude ambígua, você gera uma variedade de idéias.

Muito bem. Agora, como foi que se saiu no exercício das seis letras? qual a palavra que encontrou? Muita gente olha o problema e diz: "Certo, o grupo tem dezesseis letras. Se, para resolver, preciso cortar seis, significa que preciso de uma palavra de dez letras". E é isso que vai ser procurado.

Dei esse problema para um sujeito que tinha um microcomputador. Ele foi para casa naquela noite e disse: "O Roger vai ver só. Faço um programa para cortar seis letras e o computador me dá a resposta. Enquanto isso, tomo um bom banho. Quando voltar, a resposta já vai estar impressa". Quando ele voltou, o computador tinha feito uma listagem de uns dez metros de comprimento, contendo brilhantes soluções possíveis, tais como:

SAENILARAA BSAEILRAAS BSENSLANRA
BENISELAAS AENISLANAS BANLAENTRA
SENILAENTR BAENSAENAA SNSLENTAAS
SANSAENTAA ENISLANRAA ENILAERAAS
BSNISLNEAA ENSLENTAAS SAEINELAAS
SANIAENTLA SENISLERAS SAESENTLAA
NSLAENTRAS EISLAENTAS SAENSAELAA
EISLAETRAA BEISLETRAA BAENLAEAAS
SNISLETRAA BSNSLNRAAS ENLAENTRAA
BSAISLEAAS BSLAETRAAS ENIAENTLAA
BAENNLANAS SISLAENTRS BENSAETLAA
SENSLENRAA SEIAENTRAS BSISLETRAS
SNISLAENAS ANISLAENAS AENSENTLAA
BAENIAELAA BAISLAERAA BSEISANLAS

Assim que viu a listagem, ele descobriu que tinha feito a pergunta errada para o computador. Compreendeu que, mesmo com o maior computador do mundo, as soluções não servem para nada se o programa estiver errado.
Uma outra forma de resolver essa questão é interpretar a instrução de forma ambígua. Que outro significado poderia ter a ordem de "cortar seis letras"? Talvez, em vez de cortar seis letras, você possa cortar, literalmente, as letras que compõem a expressão "seis letras", ou seja: o "S", o "E", o "I", o "L", o "T" e assim por diante. Tentando dessa forma, ficará com a palavra:

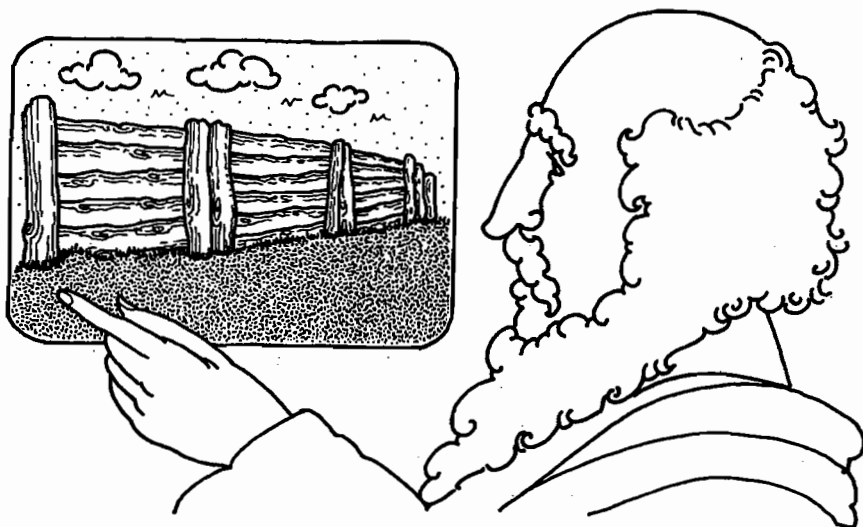
BANANA

Meu argumento é o seguinte: se quiser achar a segunda resposta certa, experimente olhar as coisas de forma ambígua. As crianças do jardim da infância que viram um olho de coruja, uma ponta de charuto, um feijão e outras coisas na marca de giz tiveram a capacidade de fazer isso. Da mesma forma Picasso, quando viu o chifre de um touro no guidom da bicicleta. E você também, se é que alguma vez já usou um tijolo para segurar uma porta, fez ritmo com uma caixa de fósforos ou com uma faca batendo na garrafa de cerveja, usou o araminho de um clipe para prender a perna dos óculos ou uma esferográfica para furar papel. A capacidade de encontrar a ambigüidade é importante para se pensar em algo diferente.

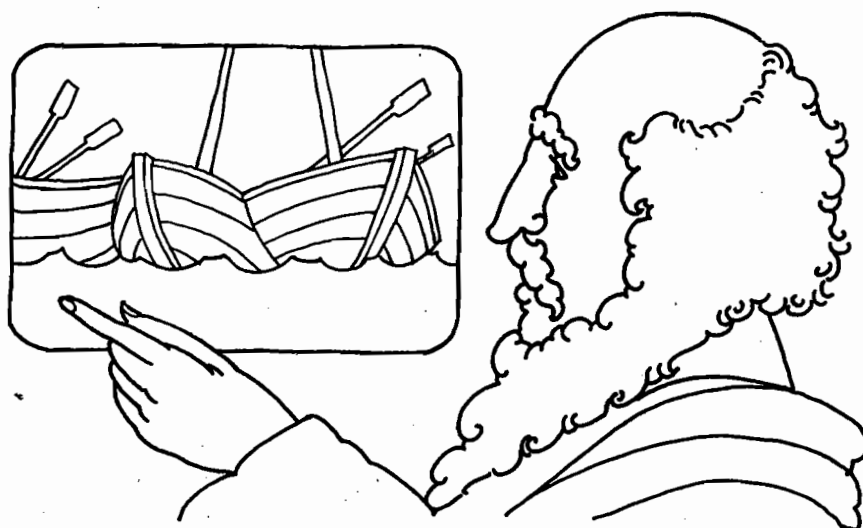
A MURALHA DE MADEIRA

Aqui vai outro exemplo de como a ambigüidade pode ter um efeito estimulante sobre o pensamento — se você for receptivo a ela. Provavelmente, a mais famosa fonte de pronunciamentos ambíguos do mundo antigo foi o oráculo de Delfos. E uma das profecias mais famosas do oráculo foi a que ele deu no ano de 480 a.C. Os persas, chefiados por Xerxes, haviam invadido a Grécia e conquistado dois terços do país. Naturalmente, os governantes atenienses estudaram o tipo de ação a tomar contra os persas que se aproximavam. Contudo, antes de qualquer decisão, entenderam que deviam enviar mensageiros a Delfos, pedindo a orientação do oráculo. Os mensageiros fizeram a viagem e receberam a seguinte profecia:

> A muralha de madeira salvará
> vocês e seus filhos

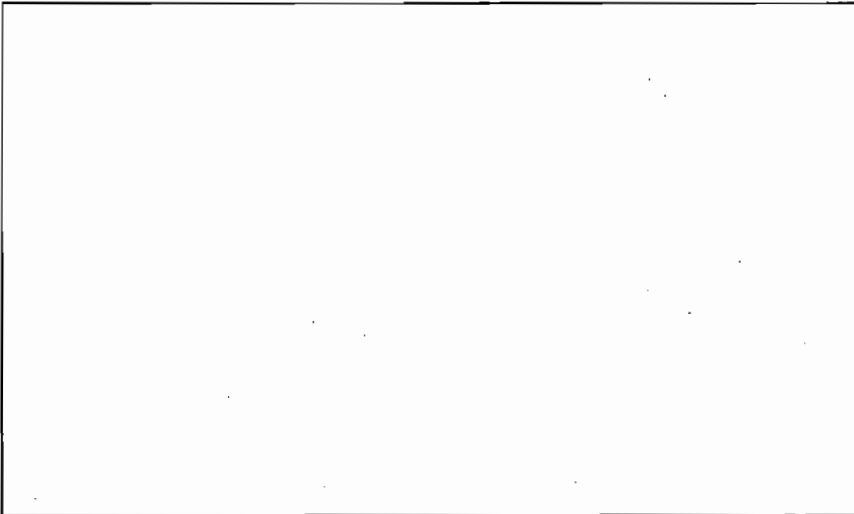
Os mensageiros voltaram a Atenas levando a mensagem. Inicialmente, os governantes ficaram em dúvida sobre o significado da profecia. Então, alguém sugeriu que construíssem uma muralha no topo da acrópole e assumissem posições de defesa dentro dela. Era o que significava "muralha de madeira" — uma barricada na acrópole. A interpretação fazia sentido.

Mas os governantes conheciam o oráculo o suficiente para saber que ele era propositalmente ambíguo e, portanto, que eles tinham de ir além da primeira resposta certa.

Procuraram pensar em todos os contextos possíveis — tanto literais quanto metafóricos — em que a frase "A muralha de madeira salvará vocês e seus filhos" fizesse algum sentido. Depois de pensarem muito, surgiu uma outra idéia.

Será que a "muralha de madeira" a que o oráculo se referia não poderia ser formada por todos os navios atenienses alinhados lado a lado? De longe, os navios realmente iriam parecer uma muralha de madeira. Decidiram, portanto, que a batalha seria naval e não terrestre.

Em 479 a.C., os atenienses derrotaram os persas na batalha de Salamina. Nesse caso, a ambigüidade do oráculo obrigou os atenienses a consultar a sabedoria de sua própria intuição e a considerar alternativas.

O general George S. Patton tinha idéia semelhante sobre como estimular a criatividade das pessoas. Ele dizia: "Se você disser às pessoas aonde ir, mas não como chegar lá, vai ficar espantado com os resultados". Patton sabia que colocar um problema de forma ambígua dá mais liberdade à imaginação das pessoas que estiverem trabalhando na questão.

O renomado arquiteto Arthur Erickson também usa a mesma estratégia para desbloquear a criatividade dos alunos. Eis um dos exercícios dele, a título de exemplo. Tente resolvê-lo.

Exercício: Desenhe a si mesmo em posição de movimento e depois crie um dispositivo (feito de plástico, madeira, papel ou metal) para dar sustentação à posição desenhada.

No final do exercício, Erickson mostra aos alunos que o que eles fizeram foi projetar móveis. Como ele mesmo diz:

> Se eu falasse aos alunos "vamos projetar uma cadeira ou uma cama", eles iriam explorar o projeto com base em lembranças anteriores de cadeiras ou camas. Ao abordar o modelo a partir de uma direção oposta e voltada para o essencial, consigo fazer com que eles captem os aspectos vitais do mobiliário.

Como se pode ver, às vezes você só precisa de uma ou duas doses de ambigüidade para fazer a cabeça funcionar a todo vapor. É por isso que eu gostaria de receitar algumas fontes de ambigüidade. As seguintes.

HUMOR

Você ouviu falar do homem que sofreu uma lobotomia pré-frontal? Ele mudou de idéia.

A maioria dos humoristas expõe ambigüidades. O que eles fazem é mostrar algo que você encara de uma certa forma, dando, a seguir, uma outra interpretação possível. Para entender as piadas, é preciso captar a ambigüidade da situação apresentada. Um exemplo de Woody Allen:

> Gostaria de dizer apenas uma palavrinha sobre "contracepção oral". Estive envolvido com um bom exemplo de anticoncepcional oral.
>
> Convidei uma garota para transar comigo e ela disse "não".

O que faz a gente rir? Enquanto alguém conta a piada, o pensamento segue em uma direção. Quando vem a frase de efeito, a ambigüidade da situação é percebida e uma outra interpretação, também viável mas humorística, é revelada.

Outro exemplo:

> Você sabe por que rico nunca tem dinheiro no bolso?
>
> Porque põe tudo na Bolsa.

Procure usar o humor para se colocar num estado de espírito criativo. Descobri um jeito muito eficaz de fazer isso: ouvir discos de humoristas durante uma hora. Outra maneira é se recostar num sofá, com alguns livros ilustrados de humor. Depois de me dedicar a uma dessas atividades, fico em excelente estado de espírito para pensar em coisas diferentes.

PARADOXOS

Esse capítulo é paradoxal. Por um lado, eu disse que a ambigüidade provoca problemas de comunicação. Por outro, também disse que ela ajuda a criar novas idéias. Qual o denominador comum? É que ambas as situações estimulam as pessoas a pensar.

Foi provavelmente por esse motivo que o físico Niels Bohr disse em certa ocasião, bem no meio de um problema que parecia insolúvel: "Ainda bem que chegamos a um paradoxo. Agora, há esperança de conseguirmos algum progresso". Bohr sabia que os paradoxos são cruciais para o processo criativo. Isso porque eles forçam a gente a sair dos trilhos do pensamento convencional e a questionar pressupostos. Na verdade, o próprio ato de "perceber o paradoxo" está no cerne do pensamento criativo, já que representa a capacidade de trabalhar simultaneamente com duas noções diferentes (e às vezes contraditórias).

Gostaria de partilhar com você alguns dos meus paradoxos preferidos:

☞ Seja espontâneo!

☞ O pouco que sei, devo à minha ignorância.

☞ Não há nada mais impensável do que o pensamento, exceção feita à completa ausência de pensamento.
Samuel Butler

☞ O sr. Smith ficou desapontado por não encontrar uma caixa de sugestões na sede do clube porque queria depositar nela a sugestão de se fazer uma caixa de sugestões.

☞ Só o efêmero tem valor duradouro.
Ionesco

☞ Um físico é a maneira que o átomo tem de saber sobre os átomos.
George Wald

☞ Não podemos deixar o eventual ao acaso.
N. F. Simpson

☞ Eu toco as notas tão bem quanto qualquer pianista. Mas as pausas entre as notas — ah, aí é que está a arte!
Schnabel

☞ Você só consegue empréstimo no banco se provar que não precisa dele.

☞ A arte é uma mentira que faz a gente captar a verdade.
Picasso

HERÁCLITO

Para terminar: acho que cada um precisa ter sua fonte particular de ambigüidade. Pode ser pessoa, livro, coisa — seja o que for — que force você a buscar mais de uma explicação para os acontecimentos. Uma das minhas fontes é o filósofo grego da antiguidade Heráclito, que viveu por volta do século V a.C. Até entre seus contemporâneos ele ficou conhecido como "O obscuro". Aqui vão alguns de seus pensamentos:

☞ Tudo flui.

☞ Não se pode entrar duas vezes no mesmo rio.

☞ A água do mar é a mais pura e a mais poluída: para os peixes, é potável e mantém a vida; para os homens, salobra e destrutiva.

☞ Eles não entendem como aquilo que difere de si mesmo está em concordância: a harmonia consiste na tensão entre opostos, como a do arco e da lira.

☞ A rota para cima e para baixo é uma e a mesma.

☞ Se todas as coisas virassem fumaça, o nariz seria o órgão discriminador.

☞ Se não esperar o inesperado, você não vai encontrá-lo, pois não pode ser alcançado pela busca e não existe caminho que leve a ele.

☞ Para os que estão acordados, existe um universo ordenado, comum a todos, enquanto que, no sono, cada um sai deste mundo e entra em outro, só seu.

☞ O que aguarda os homens depois de sua morte são coisas que eles não esperam nem imaginam.

☞ O tempo é uma criança jogando damas: a dama está nas mãos dela.

☞ Não é bom para os homens alcançar tudo o que desejam.

☞ O homem está mais próximo de si mesmo quando atinge a seriedade de uma criança brincando.

☞ O caráter de um homem é o seu destino.

☞ Busquei dentro de mim.

☞ Os amantes da sabedoria devem investigar muitas coisas realmente.

Leio Heráclito há mais de quinze anos e ele nunca deixa de estimular meu pensamento.

Sugiro que você procure sua fonte de ambigüidade particular e a cultive como um valioso recurso. Deve ter ficado bem claro, a esta altura, que a geração de idéias não é acidental, como quase todo mundo acredita. Você pode melhorar sua média de idéias criativas atráves desses recursos.

RESUMO

Todos nós aprendemos a "evitar ambigüidades" por causa dos problemas de comunicação que elas podem provocar. Isso é válido em situações práticas, quando as conseqüências de um mal-entendido seriam graves. Por exemplo: num incêndio de grandes proporções, o chefe dos bombeiros em ação precisa dar suas ordens com o máximo de clareza, para que não haja dúvidas.

Em situações germinativas, porém, existe o perigo de a imaginação ser sufocada pelo excesso de especificidade. Suponhamos que o mesmo chefe de bombeiros peça para você pintar um painel na parede do quartel. Se ele disser exatamente como quer o painel, nos mínimos detalhes, você não vai ter espaço para usar a imaginação. Se a tarefa for definida com um pouco mais de ambigüidade, você já terá mais amplitude para imaginar. Em outras palavras: há um lugar para a ambigüidade — talvez não tanto quando você estiver executando idéias, mas certamente quando estiver procurando por elas.

☐ ***DICA nº 16:*** Tire vantagem da ambigüidade que existe no mundo.

☐ ***DICA nº 17:*** Se estiver apresentando a alguém um problema que tem tudo para ser resolvido de forma criativa, procure colocá-lo de maneira ambígua, pelo menos no início, para não restringir a imaginação do outro.

☐ ***DICA nº 18:*** Cultive suas próprias fontes de ambigüidade. Elas podem ser qualquer coisa — pessoas, livros, objetos —, desde que forcem você a buscar mais de um modo de entender os acontecimentos.

☐ ***DICA nº 19:*** Procure usar o humor para colocar a si mesmo ou ao seu grupo em estado de espírito criativo.

☐ ***DICA nº 20:*** Faça para si mesmo uma descrição ambígua de um trabalho a ser executado. Pense em três modos diferentes de interpretar o que escreveu.

6. "É proibido errar"

ACERTOS E ERROS

No verão de 1979, Carl Yastrzemski, do Boston Red Sox, se tornou o décimo quinto jogador, na história do beisebol, a alcançar a marca de 3 mil tacadas acertadas. O evento atraiu muito a atenção da imprensa e, ao longo de toda a semana que precedeu o jogo em que a marca ia ser atingida, centenas de repórteres cobriram todos os movimentos de Yaz. Um dos repórteres perguntou a ele: "Diga lá, Yaz, você não tem medo de toda essa badalação lhe subir à cabeça?" Yastrzemski respondeu: "Encaro isso da seguinte forma: na minha carreira, já dei mais de 10 mil tacadas. Significa que errei mais de 7 mil vezes. É o bastante para não ficar convencido".

Quase todo mundo acha que sucesso e insucesso são opostos, quando, na verdade, são conseqüência do mesmo processo. Como Yaz sugeriu, uma atividade que produz acertos também pode produzir erros. É exatamente a mesma coisa com o pensamento criativo — a energia que gera boas idéias criativas também resulta em equívocos.

Muita gente, porém, não se sente bem diante dos erros. Nosso sistema educacional, baseado no princípio da "resposta certa", cultiva outra maneira de pensar, mais conservadora. Desde a infância, aprendemos que as respostas certas são boas e as erradas são ruins. Esses conceitos estão profundamente enraizados no sistema de avaliação utilizado pela maioria das escolas:

Mais de 90% de acerto = A
Mais de 80% de acerto = B
Mais de 70% de acerto = C
Mais de 60% de acerto = D
Menos de 60% de acerto = Reprovado

A partir daí, aprendemos a acertar sempre que possível e a cometer o mínimo de erros. Aprendemos, em outras palavras, que "é proibido errar".

APOSTAR NO CERTO

Com esse tipo de atitude, você não vai assumir muitos riscos. Se lhe ensinaram que o erro, mesmo pequeno, acarreta uma punição (por exemplo: falhar apenas 15% resulta só num

conceito "B"), você aprende a não errar. E, mais importante ainda, aprende a não se colocar em situações em que pode falhar. Isso leva a padrões de pensamento altamente conservadores, que visam a evitar o estigma que a sociedade coloca no "fracasso".

Tenho uma amiga que acabou recentemente o mestrado em jornalismo. Nos últimos seis meses, ela vem tentando arrumar um emprego e não consegue. Conversei com ela sobre a situação e notei que o problema é que ela não sabe errar. Depois de passar dezoito anos na escola sem nunca ir mal em nenhum exame, trabalho, prova parcial, teste ou prova final, ela está relutando agora em tentar qualquer coisa em que possa falhar. Foi condicionada a acreditar que o erro é intrinsecamente mau, e não a ver nele um potencial ponto de apoio para novas idéias.

Olhe à sua volta. Quantos gerentes, donas-de-casa, administradores, professores e outras pessoas você conhece que têm medo de experimentar coisas novas por medo de fracassar? A maioria aprendeu a não cometer erros em público. Em conseqüência, a gente se priva de muitas experiências instrutivas — salvo das que ocorrem em circuito fechado.

UMA LÓGICA DIFERENTE

Do ponto de vista prático, até que faz sentido dizer que "é proibido errar". A sobrevivência no dia-a-dia exige que a gente realize milhares de pequenas tarefas sem errar. Pense um pouco: você não duraria muito se ficasse parado no meio do trânsito ou se metesse a mão numa panela cheia de água fervendo. Sem contar que não dá para segurar o emprego de um engenheiro que faz pontes que caem, de corretores que perdem dinheiro de clientes e de publicitários cujas campanhas derrubam as vendas.

Apesar disso, uma adesão por demais rigorosa ao princípio do "é proibido errar" pode minar seriamente nossos esforços para gerar novas idéias. Se você estiver mais preocupado em produzir respostas certas do que em gerar idéias originais, provavelmente será incapaz de ver de forma crítica as normas, as fórmulas e os procedimentos usados para se obter respostas certas. Ao fazer isso, sua tendência vai ser contornar a fase germinativa do processo de criação e dedicar pouco tempo para testar pressupostos, questionar normas, formular perguntas "e se" ou simplesmente virar e revirar o problema. Todas essas técnicas vão produzir algumas respostas

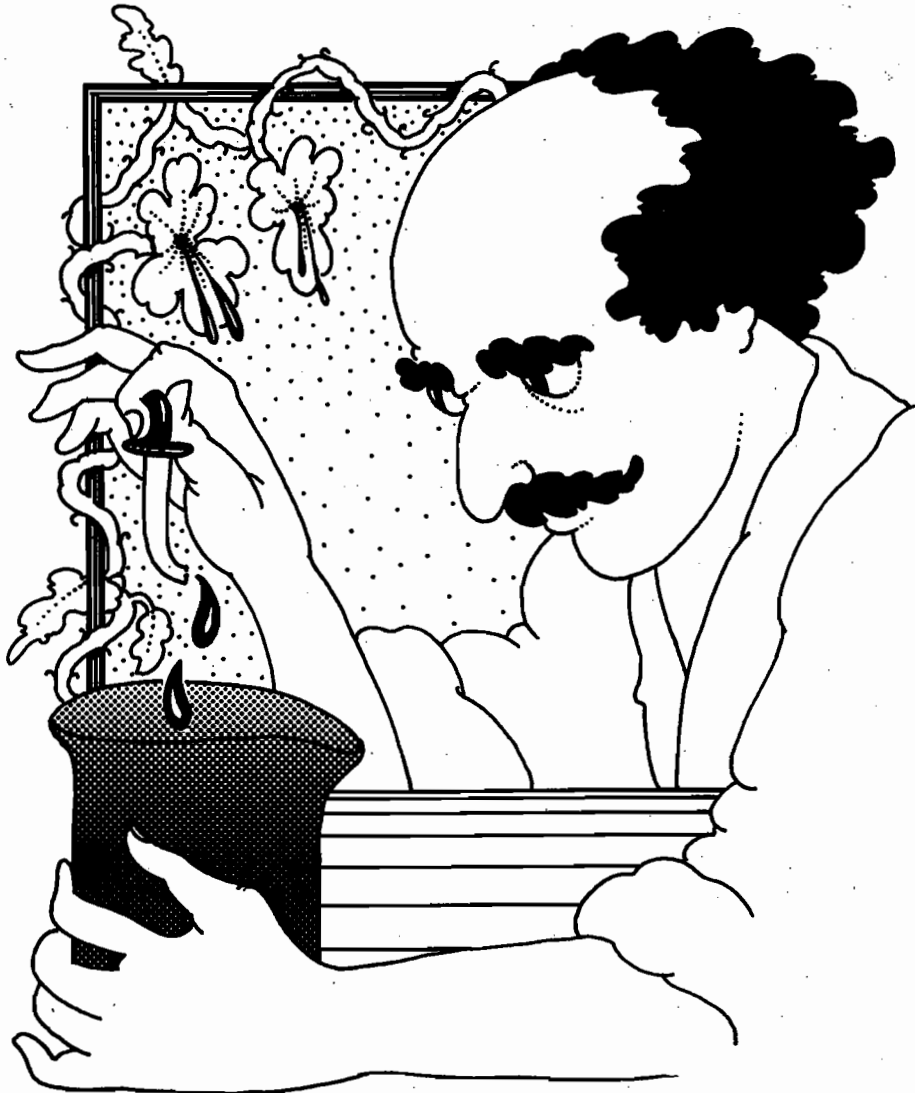
erradas, mas, na fase germinativa, os erros devem ser vistos como um subproduto necessário do pensamento criativo. Como diria Yaz: "Se você quer os acertos, esteja preparado para os erros". O jogo da vida é isso.

ERROS COMO PONTOS DE APOIO

Sempre que aparece um erro, a reação habitual vem de imediato: "Puxa, outra besteira! Onde foi que eu errei dessa vez?" O pensador criativo, ao contrário, compreende o valor potencial dos erros e diz algo como: "Olha só! Onde será que isso vai dar?" E, ato contínuo, parte para usar o erro como ponto de apoio para uma nova idéia. Na realidade, a história das descobertas está repleta de gente que usou pressupostos errados e idéias falhas como pontos de apoio para idéias novas. Colombo pensou estar descobrindo um caminho mais curto para as Índias. Johannes Kepler topou com a idéia da gravitação universal baseado em pressupostos corretos por motivos errados. E Thomas Edison conhecia 1.800 maneiras de como *não* se construir uma lâmpada.

A história que vem a seguir, sobre o gênio automobilístico Charles Kettering, exemplifica a capacidade de se chegar a boas idéias por meio de hipóteses equivocadas. Em 1912, quando a indústria automobilística começou a crescer, Kettering estava interessado em melhorar a eficiência do motor a gasolina. O problema que enfrentava era o fenômeno do "bater pino", que acontece quando a gasolina demora muito a queimar no cilindro e perde em eficiência. Kettering começou a procurar formas para eliminar isso. Pensou: "Como posso adiantar a explosão da gasolina no cilindro?" O conceito-chave, ali, era "adiantar". Trabalhando com analogias, ele pesquisou modelos de "coisas que se adiantavam". Pensou em modelos históricos, físicos e biológicos. Finalmente, lembrou-se de uma planta, a flor de maio, ou *trailing arbutus*, que "se adianta", isto é, floresce na neve (antes das outras). Uma das principais características dessa planta são suas folhas vermelhas, que ajudam a absorver a luz em certos comprimentos de onda. Kettering concluiu que devia ser por causa da cor vermelha que o *trailing arbutus* floresce mais cedo.

Então, veio o passo importante na linha de pensamento de Kettering. Ele se perguntou: "Como fazer para a gasolina ficar vermelha? E se eu colocar um corante vermelho? Talvez

isso faça adiantar a explosão". Ele olhou em torno e viu que não tinha nenhum corante vermelho na oficina. Mas, por mero acaso, havia um pouco de iodo — talvez servisse. O iodo foi adicionado à gasolina e, surpresa, o motor parou de "bater pino".

Vários dias depois, Kettering quis se certificar de que o vermelho do iodo tinha sido o responsável pela solução do problema. Pegou um pouco de tintura vermelha e adicionou à gasolina. Não aconteceu nada! Kettering compreendeu então que não era a "cor vermelha", mas alguma propriedade do iodo que tinha resolvido a questão. Nesse caso, um erro se tornou o ponto de apoio para uma idéia melhor. Se ele soubesse que a cor vermelha em si não era a solução, talvez não tivesse se encaminhado para os aditivos presentes no iodo.

FEEDBACK NEGATIVO

Os erros servem a outra finalidade útil: eles mostram quando se deve mudar de rumo. Quando as coisas estão indo bem, a gente nem pensa nelas. Isso se deve, em parte, ao fato de que funcionamos de acordo com o princípio do *feedback* negativo. Em geral, só quando as coisas ou as pessoas falham é que prestamos atenção a elas. Por exemplo: é provável que você não esteja pensando nas rótulas dos seus joelhos neste exato momento, pois vai tudo bem com elas. O mesmo é válido para os seus cotovelos: estão cumprindo sua função, sem problemas. Agora, se quebrasse uma perna, você notaria imediatamente a quantidade de coisas que não vai poder fazer mais e às quais não prestava atenção.

O *feedback* negativo informa que o rumo que estamos seguindo não funciona e que precisamos adotar outra direção. Aprendemos por tentativa e erro, não por tentativa e acerto. Se a gente sempre fizesse as coisas certas, nunca teria de mudar de rumo — continuaria eternamente na mesma direção e terminaria com uma quantidade maior das mesmas coisas.

Por exemplo: só depois que o superpetroleiro *Amoco Cadiz* se rompeu na costa da Bretanha, na primavera de 1978, poluindo o litoral com centenas de milhares de toneladas de petróleo, foi que a indústria petrolífera repensou muitos de seus padrões de segurança relativos ao transporte. O mesmo ocorreu depois do acidente nuclear de Three Mile Island em 1979 — muitos procedimentos e padrões de segurança foram mudados.

Neil Goldschmidt, antigo secretário dos Transportes dos Estados Unidos, declarou o seguinte sobre o Sistema de Trânsito Rápido da Baía — o Bay Area Rapid Transit (BART), misto de metrô subterrâneo e de superfície implantado em San Francisco, Califórnia:

> Neste país, virou moda criticar o BART e desacreditar da visão que levou à implantação do sistema. Mas o país todo aprendeu com o BART. Suas lições foram aplicadas em Washington, em Atlanta, em Buffalo e em outras cidades que estavam construindo sistemas de transporte de massa. Uma delas é: não voltar a construir um sistema como o BART.

Aprendemos com nossos erros. Os erros são "tocs" que levam a gente a pensar em algo diferente.

EXPERIMENTANDO COISAS NOVAS

Nossa taxa de erro em qualquer atividade é correspondente à familiaridade que temos com ela. Se você está fazendo coisas rotineiras, tem alta probabilidade de acertar e é provável que erre muito pouco. Agora, se estiver envolvido em atividades em que não tem experiência anterior ou se estiver experimentando novos caminhos, você certamente vai cometer sua parcela de erros. Os inovadores não marcam mil gols, longe disso. Mas, sem dúvida, têm novas idéias.

O diretor de criação de uma agência de publicidade me disse que só fica satisfeito quando erra pelo menos a metade do tempo. Como ele próprio diz: "Se quer ser original, você tem de errar um monte de vezes".

Um dos meus clientes, que é presidente de uma empresa de computadores em rápida expansão, diz à sua equipe: "Nós somos inovadores. Estamos fazendo coisas que nunca ninguém fez. Portanto, vamos errar muito. Meu conselho para vocês: errem, mas errem depressa".

Outro cliente, gerente de divisão de uma empresa de tecnologia de ponta, perguntou ao vice-presidente de engenharia qual a porcentagem de produtos da firma deveria ter sucesso no mercado. A resposta foi: "Cerca de 50%". O gerente de divisão respondeu: "É demais. Melhor seria uma meta de 30%, senão vamos ser excessivamente conservadores no planejamento".

Na mesma linha de raciocínio, diz-se que, na atividade bancária, se um gerente de crédito nunca tiver uma inadimplência em seus empréstimos, é sinal de que não está sendo suficientemente agressivo no mercado.

Thomas J. Watson, o fundador da IBM, diz coisa semelhante: "O caminho para o sucesso é dobrar sua taxa de erros".

Porque os erros são, no mínimo, um sinal de que estamos saindo da estrada principal e experimentando outros caminhos.

ERROS DA NATUREZA

A natureza é um bom exemplo de como o sistema de tentativa e erro pode ser usado para se fazerem mudanças. Esporadicamente acontecem mutações genéticas que decorrem de erros na reprodução dos genes. Quase sempre, as mutações têm efeito deletério para a espécie e são alijadas do elenco de genes reprodutíveis. Ocasionalmente, porém, uma

mutação traz algum benefício para a espécie — essa mudança, sim, será passada para as gerações futuras. A rica variedade de todas as espécies se deve a esse processo de tentativa e erro. Se não tivesse havido nenhuma mutação, desde a primeira ameba, onde estaríamos agora?

RESUMO

Há ocasiões em que não se pode errar, mas a fase germinativa do processo de criação não é uma delas. Os erros são um sinal de que estamos saindo dos trilhos habituais. Se não errarmos de vez em quando, é indício de que não estamos sendo muito inovadores.

☐ ***DICA nº 21:*** Se cometer um erro, trate de usá-lo como ponto de apoio para uma idéia nova, que, sem isso, você não descobriria.

☐ ***DICA nº 22:*** Faça a distinção entre erros de "ação" e erros de "omissão". Os últimos podem ser mais prejudiciais do que os primeiros. Se não estiver errando muito, pode se perguntar: "Quantas oportunidades estou perdendo por não ser mais agressivo?"

☐ ***DICA nº 23:*** Fortaleça seu "músculo de risco". Todo mundo tem um, mas é necessário exercitá-lo para que não se atrofie. Faça empenho em errar pelo menos uma vez a cada 24 horas.

☐ ***DICA nº 24:*** Lembre-se de duas vantagens que decorrem dos erros. A primeira é que, quando falha, você descobre o que não funciona. A segunda é que o fracasso lhe dá a oportunidade de tentar uma nova abordagem.

7. "Brincar é falta de seriedade"

O MOMENTO DA CONCEPÇÃO

Exercício: em que tipo de atividade e situação surgem suas idéias? Por exemplo: quando você está em sua rotina de trabalho, quando responde a perguntas, durante ou após a prática de exercícios físicos, tarde da noite, quando está dirigindo, quando está com outras pessoas, etc.

Fiz essa pergunta a milhares de pessoas. As respostas que me deram podem ser agrupadas em duas categorias. A primeira aponta para a "necessidade" e é representada por respostas como:

☞ "Quando me defronto com um problema".

☞ "Quando as coisas se quebram e eu tenho de consertá-las".

☞ "Quando há uma necessidade que precisa ser satisfeita".

☞ "Quando o prazo está se esgotando... essa é a inspiração final".

Tais respostas trazem à mente o velho adágio "A necessidade é a mãe da invenção". Mas o interessante é que, para um número igual ou maior de pessoas, as idéias surgem em situação exatamente oposta e elas respondem com frases do tipo:

☞ "Quando só estou me distraindo".

☞ "Quando estou fazendo alguma coisa não relacionada ao problema".

☞ "Quando estou brincando com o problema".

☞ "Quando não estou me levando muito a sério".

☞ "Depois da segunda cerveja".

Isso me leva a concluir que a necessidade pode ser a mãe da invenção, mas o divertimento é certamente o *pai* dela. Como disse no primeiro capítulo, uma atitude brincalhona é fundamental para o pensamento criativo. Na realidade, sou capaz de apostar que você produz quase todas as suas idéias quando está brincando em seu *playground* mental. Isso acontece porque você baixa as defesas, rompe os bloqueios e não se preocupa com regras, exigências práticas ou em saber se está errando.

BRINCAR E APRENDER

Em geral, a vida é apresentada como uma equação perder/ganhar: se você não ganha, perde. Isso se aplica à maioria dos jogos e eventos esportivos, eleições, cara-ou-coroa, apostas, discussões e coisas do gênero. Quando você brinca, porém, uma lógica diferente está valendo: a lógica do ganha/não ganha. A diferença é fundamental, pois significa que, ao invés de ser castigado pelos erros, você aprende com eles. Assim, quando a gente ganha, ganha; quando não ganha, aprende. É um ótimo arranjo; brincar só custa tempo.

As crianças sabem que brincar é uma boa maneira de aprender. Observe os garotos quando jogam bola. Eles passam a bola de um para o outro, fazem várias brincadeiras, se divertem com ela e, o que é mais importante, melhoram seu futebol. Observe as crianças brincando com um computador. Elas experimentam e testam todas as possibilidades. Logo, logo viram especialistas no assunto. Uma razão para as crianças serem tão descontraídas quando brincam é que elas não conhecem todos os "deverias" e imposições.

Os antigos gregos sabiam que a aprendizagem vem da brincadeira. A palavra deles para educação (*paideia*) é quase idêntica ao termo usado para brincar (*paidia*). Talvez fosse nisso que Platão estava pensando quando disse: "Qual é, então, a maneira correta de viver? A vida deve ser vivida como uma brincadeira". Se você brincar, estará aprendendo e vivendo.

BRINCAR E TRABALHAR

Tem gente que pensa, porém, que se você está se divertindo com alguma coisa, não pode estar trabalhando de verdade no assunto. A atitude dessas pessoas é: "Pare com a brincadeira e volte ao trabalho". Elas vêem o trabalho e o prazer como compartimentos estanques e mutuamente excludentes, de modo que, se você não produzir resultados bem concretos, não estará trabalhando. São essas pessoas que acham que "brincar é falta de seriedade".

Um cliente meu, arquiteto de computadores, diz o seguinte sobre o assunto: "Brincar é o que eu faço para ganhar a vida; o trabalho só entra quando preciso organizar os resultados da brincadeira". Ele sabe que existem dois lados no processo criativo. O lado divertido possibilita que ele experimente várias abordagens (algumas tradicionais, algumas fantasiosas e outras loucas, talvez) para saber o que funciona e o que não funciona e usar esse conhecimento para gerar novas idéias. O lado do trabalho permite que ele se aproprie do que aprendeu, avalie, fundamente suas descobertas com os conhecimentos existentes e dê a elas uma forma utilizável.

Outro cliente, que gerencia projetos de satélite, me contou que, em uma reunião de projeto, todo mundo estava num estado de espírito brincalhão. Os técnicos começaram a caçoar do satélite, fizeram piadas sobre ele, trocadilhos, chegaram a brincar até com o próprio conceito de satélite. A reunião acabou sendo a mais produtiva realizada em meses. Na semana seguinte, todos trataram dos problemas de modo sério — e nenhuma idéia nova foi gerada.

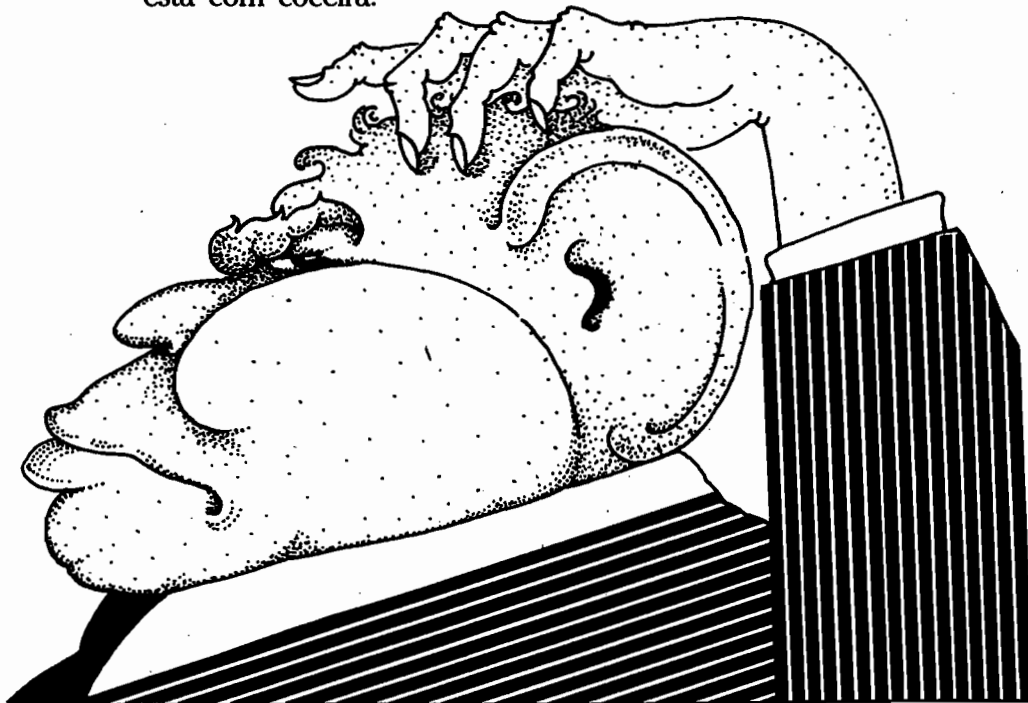
UM AMBIENTE DIVERTIDO

Um dos resultados da brincadeira é o prazer — uma das motivações mais poderosas que existem. Tenho notado que um ambiente de trabalho divertido é muito mais produtivo do que o ambiente rotineiro. Gente que se diverte no trabalho produz

mais idéias. A alegria é contagiante e todos trabalham com mais afinco para participar do divertimento.

O presidente de uma empresa de microprocessadores me disse que a disposição para brincar é uma das suas chaves para o sucesso. "Quando contratamos alguém, não atentamos só para a inteligência ou a eficiência da pessoa. Para nós, as características importantes são o espírito brincalhão e o pique. Com tais características, as pessoas são entusiásticas — e são essas que produzem novas idéias." Eu acrescentaria que a palavra "entusiasmo" vem do grego *enthousiasmos*, que significa "o deus dentro de você". Pessoas entusiásticas parecem ter acesso a um espírito que serve de fonte de inspiração para elas.

Outro cliente apresentou o seguinte depoimento sobre a relação entre brincar e inovar: "Humor, distração e brincadeira têm seu lugar no mundo. Na maioria das grandes empresas, o que deveria ser lembrado é que elas mesmas começaram com alguém que se distraía no fundo do quintal. Muitos gerentes atuais, porém, eliminaram a diversão e o humor do trabalho e, assim, eliminaram a criatividade". A essas pessoas, eu dedico o mandamento de Laroff:

> Ser sério não é tão importante quanto levar a sério as coisas importantes.
>
> O macaco faz uma cara de seriedade que ficaria bem em qualquer sábio. Mas quando o macaco fica sério é porque está com coceira.

O PONTO DE APOIO DE MOEBIUS

Algumas das invenções e idéias mais importantes da humanidade foram originalmente concebidas com a finalidade de divertir — só depois é que se descobriu seu valor utilitário.

Um bom exemplo disso é a fita de Moebius, uma superfície de uma face que apresenta muitas propriedades inesperadas. Essa idéia topológica foi descoberta pelo matemático e astrônomo alemão Augustus Ferdinand Moebius (1790-1868).

Você pode fazer uma fita de Moebius pegando uma tira de papel e formando um anel com ela. Antes de juntar as duas pontas, dê meia volta em uma delas. O anel fica com apenas um lado. Pode-se comprovar isso riscando uma linha ao longo da fita com um lápis. Logo você está de volta ao ponto de partida, tendo percorrido toda a superfície e provado, assim, que ela só tem um lado (e também apenas uma borda!).

Agora, pegue uma tesoura e corte a fita ao longo da linha que acabou de riscar. O que acontece? Os anéis, em geral, quando cortados ao meio, formam dois anéis menores. Não é o que ocorre com a fita de Moebius — ela se transforma em um anel duas vezes maior (só que com dois lados, não sendo mais uma fita de Moebius).

Agora, tente cortar a fita de Moebius em três. Isso leva a outra surpresa: dois anéis entrelaçados — um deles com dois lados e outro, uma fita de Moebius.

Durante muito tempo, a fita de Moebius foi considerada "o brinquedo da topologia" — um divertimento agradável e nada mais. Nos últimos quarenta anos, porém, algumas aplicações práticas foram encontradas para ela. Os fabricantes de borracha têm usado esse princípio em esteiras rolantes. A esteira dura mais porque os dois lados, na verdade, são um só e se desgastam igualmente. Os engenheiros eletrônicos descobriram que um resistor torcido sobre si próprio desempenha sua função com mais eficiência. Uma fita contínua num cassete tocará o dobro do tempo se tiver uma torção. Os químicos estão explorando maneiras de fabricar moléculas com a forma de uma fita de Moebius. Quando elas se partirem, ficarão maiores ao invés de menores.

PROBLEMAS PARA TORNAR O PENSAMENTO FLEXÍVEL

Encerrando este capítulo sobre diversão, nada mais próprio do que apresentar alguns problemas para você se distrair. Cada um é uma equação que pode ser resolvida substituindo-se as letras pelas palavras adequadas. Divirta-se!

Exemplos: 7D = 1S (7 dias = 1 semana)

T de 4F = BS (Trevo de 4 folhas = Boa sorte)

1. ES + RJ + MG + SP = SE
2. 1HP = 2
3. 8D – 24H = 1S
4. 3P = 6
5. P da H & P do M em 12 = MD ou MN
6. 4J + 4Q + 4K = Todas as FB
7. D & S & T & Q & Q & S & S = D da S
8. E + M + A = FA
9. RJ = CM
10. 23A – 3A = 2D
11. N – 9 = Z
12. 2D + 1A = M
13. N + 6D = AN
14. A – S – D – F = DU
15. A & E estavam no J do E
16. A do B e CM são MPB
17. NN = BN
18. N + P + SM = S de C
19. 1 + 6Z = 1M
20. C = C = C
21. CB & CS & EGM & EG & JF foram todos PM
22. S + A + V + P + A + A + C + P + N + I = P da S
23. S + C = PL

RESUMO

Se a necessidade é a mãe da invenção, o divertimento é o pai. Use o último para tornar sua mente fértil em pensamentos.

☐ ***DICA nº 25:*** Da próxima vez que tiver um problema, brinque com ele.

☐ ***DICA nº 26:*** Se não tiver nenhum problema para resolver, aproveite o tempo brincando. Você pode achar algumas idéias novas.

☐ ***DICA nº 27:*** Faça de seu local de trabalho um espaço divertido.

8. “Isso não é da minha área”

A CÉLULA SOLAR

Uma técnica de laboratório que trabalha com energia solar está com problemas. O laboratório onde ela trabalha vem testando um novo material para células solares — o arseniato de gálio. Esse material é que é o problema, pois, na fase de produção da célula, precisa ser cortado em fatias finas. A tarefa da moça é fazer cortes absolutamente precisos no material com uma serra especial de alta rotação. Sempre que ela corta, o material se rompe. Ela tenta de novo, mudando a posição da serra. O material continua se quebrando. Ela fica frustrada. Em casa, naquele fim de semana, ela fica na oficina vendo o marido construir um armário. Observa que, quando ele quer fazer cortes precisos em certos tipos de madeira, *reduz* (em vez de aumentar) a velocidade de corte da serra. A idéia lhe surge imediatamente: por que não fazer a mesma coisa com o arseniato de gálio? Ela experimenta — e funciona.

O que a moça fez é uma parte importante do pensamento criativo: reconhecer a idéia básica em uma situação e aplicá-la em outra. As vantagens de se transferir conhecimento adquirido de uma área para outra parecem óbvias. Por que, então, as pessoas não fazem isso com mais freqüência?

Uma resposta é: especialização. Como estratégia para administrar informação, a especialização é essencial. Há tantas coisas acontecendo que é impossível prestar atenção a tudo. A cada segundo, nosso sistema nervoso é bombardeado por cerca de 100 mil *bits* de informação. Se você respondesse a toda essa carga de informação, seu sistema nervoso entraria em pane. Seria como um marisco tentando sugar todo o lodo da baía de San Francisco — não dá. Logo, uma das vantagens da especialização é que ela permite reduzir a quantidade de informação externa irrelevante ou trivial que a gente absorve.

Portanto, como estratégia de estar no mundo, a especialização é uma necessidade. Para ser eficiente em qualquer empreendimento — negócios, esportes, estudos, tecnologia, culinária —, você precisa estreitar sua área de atuação e se especializar nela. Vide o beisebol. Antigamente, os jogadores da reserva raramente entravam em campo — quem começava o jogo ia até o final. Hoje, existe uma gama enorme de especializações entre os reservas: reservas hábeis em longas, médias ou curtas distâncias; reservas especializados em driblar batedores destros, etc.

Vide a variedade de contadores: especialistas em impostos, especialistas em administração contábil, especialistas em imóveis, em auditoria e assim por diante. E quanto mais as coisas se complicam, mais altas ficam as paredes dos compartimentos. Quando eu estava fazendo pós-graduação, conheci um especialista em biologia marinha que não conseguia conversar com um especialista em biologia molecular por causa das características específicas de suas disciplinas. Temos, portanto, uma situação em que as pessoas sabem cada vez mais sobre cada vez menos.

Como estratégia para o pensamento criativo, porém, essa tendência pode ser perigosa, porque talvez leve à atitude do "Isso não é da minha área". Quando ocorre tal coisa, é provável que a pessoa não esteja só delimitando seus problemas a uma área muito restrita: é possível que esteja também parando de buscar idéias em outras áreas.

O CAPACITOR AZUL

Quantas vezes você já ouviu alguém dizer "Isso é problema da engenharia", "Isso é problema da contabilidade", "Isso é problema do marketing"? A gente escuta isso o tempo inteiro. Poucos problemas, porém, são exclusivamente da engenharia — geralmente, são problemas da engenharia e da produção, talvez até do marketing. A maioria dos problemas de processamento de dados não é apenas dessa área, mas também de telecomunicações e de fiananças. Mas, se alguém pensa "Isso não é da minha área", provavelmente é porque não está compreendendo o problema em termos mais amplos.

Um exemplo de algumas das conseqüências decorrentes de tal atitude: um cliente meu, que é industrial, utilizava um capacitor de fonte única em um circuito impresso que sua empresa produzia. O pessoal da produção normalmente evita ao máximo componentes de "fonte única", isto é, fornecidos por um único fabricante externo. O raciocínio deles é que, se determinado subcomponente vem de um único fornecedor, um grupo inteiro de produção pode ficar paralisado se alguma coisa afetar a capacidade produtiva desse fornecedor.

Tudo correu bem, até o fornecedor sofrer um problema na fabricação e não poder mais atender à demanda. Meu cliente gastou um tempo enorme tentando descobrir mais capacitores daqueles, mas sem sucesso. Finalmente, passou por cinco níveis de gerência e chegou ao departamento de projetos, sempre tentando saber até que ponto aquele

capacitor era crítico e se seria possível substituí-lo. Quando perguntou ao engenheiro do projeto por que razão havia sido escolhido aquele capacitor específico, a resposta foi: "Escolhi esse porque é azul e fica bonito no circuito impresso". O *designer* nunca havia se preocupado em considerar o impacto que tal escolha teria na fabricação do produto. Sua visão bitolada tinha impedido que ele sequer pensasse numa eventualidade dessas.

O mesmo acontece também em outras profissões. Um dos meus cunhados é médico. Ele diz ter notado que, agora, alguns médicos tendem a ver seus pacientes apenas sob o enfoque de suas especialidades. Por exemplo: com tal atitude, os ortopedistas não vêem seus clientes como pessoas, mas como um conjunto de ossos; para os cardiologistas, os pacientes são corações doentes ou saudáveis e assim por diante. Como reação a isso, o que se vê é o crescimento da medicina *holística* e do movimento naturalista.

ATRAVESSANDO FRONTEIRAS

Tenho dado consultoria à indústria cinematográfica e televisiva, à publicidade, a grupos de pesquisa de alta tecnologia, a grupos de marketing, de inteligência artificial, a departamentos de arte. Encontrei um denominador comum entre eles: é que, em cada cultura, seus membros se consideram os mais criativos e acham que têm um elixir especial para novas idéias. Penso que isso é bom. O *esprit de corps* ajuda a criar um bom ambiente de trabalho. Mas também acho que o pessoal de TV aprenderia bastante com o pessoal de software e que o pessoal de pesquisa e desenvolvimento poderia usar idéias da publicidade. Toda cultura, indústria, disciplina, divisão ou organização têm sua forma de tratar os problemas, suas próprias metáforas e metodologias, seus modelos particulares. Freqüentemente, porém, as melhores idéias vêm de se ultrapassar as fronteiras que separam as diversas disciplinas e de se buscar idéias e questões em outros campos. Muitos avanços significativos na arte, nos negócios, na tecnologia e na ciência surgiram de um cruzamento seminal de idéias. E, para citar um corolário, nada fará um campo de trabalho estagnar mais rapidamente do que bloquear idéias que vêm de fora.

Aqui vão alguns exemplos de como as pessoas usam idéias de uma área para fazer descobertas em outra:

☞ O gerente de uma empresa aeroespacial me contou que há anos aderiu ao *hobby* de projetar e construir

pequenas cascatas de jardim para si mesmo e para os amigos. "Não sei por quê", diz ele, "mas projetar essas cascatas fez de mim um melhor gerente. Me aproximou de idéias como 'fluxo', 'movimento' e 'vibração', que são difíceis de verbalizar, mas também são importantes na comunicação entre duas pessoas."

☞ Recentemente, li um artigo sobre um dispositivo anticoncepcional desenvolvido por um ginecologista em colaboração com um dentista. Combinação inusitada! A presença do ginecologista é natural — afinal, quem é mais especializado na anatomia feminina? Mas e o dentista? Acontece que o dentista trabalha o tempo todo com formas, contornos e moldes. Só que, normalmente, esse tipo de conhecimento é mantido longe dos ginecologistas.

☞ O empreendedor imobiliário Frank Morrow explica que recebeu seu treinamento gerencial quando freqüentava a Escola de Pós-Graduação em Negócios de Stanford — mas não da maneira comum. "Fiz todos os cursos exigidos — marketing, finanças, contabilidade e por aí afora, mas aprendi mais sobre negócios no curso de desenho ministrado pelo artista Nathan Olivera. O que ele ensinava era: 'Toda arte é uma série de desdobramentos do primeiro traço. O mais difícil é dar esse primeiro traço, mas isso tem de ser feito'. O mesmo ocorre nos negócios. É preciso agir. Em geral, os gerentes formados em escolas de administração analisam as coisas até o fim e nunca agem. Talvez eles devessem fazer cursos de desenho."

TERRITÓRIOS DE CAÇA

Uma coisa é estar aberto à inovação, outra é partir para a ofensiva e sair à caça de novas idéias ativamente. Meu negócio é encorajar você a se tornar um "caçador" e a ir buscar novas idéias fora de sua área. Isso é fácil para você, que está biologicamente preparado para ser um caçador. Nos 4 milhões de anos que durou a evolução e o desenvolvimento da nossa espécie, fomos caçadores o tempo todo, menos nos últimos 20 mil anos. Significa que temos a visão, o sistema nervoso e o cérebro do caçador — e estamos prontos para procurar idéias e informações em outros campos.

Exercício: Onde você caça idéias? Que pessoas, lugares, atividades e situações usa para ter idéias novas?

Já formulei essa pergunta para muita gente. Aqui estão algumas das idéias delas.

Mágica. Através do estudo e da prática da mágica, aprendi o poder que certos símbolos possuem quando associados uns aos outros. Tenho aproveitado e utilizado esse conhecimento em vendas e em demonstração de produtos.

Curso de ator. A partir das minhas aulas de teatro, pude avaliar o impacto que um gesto de incentivo tem sobre as pessoas. Já vi gente representar tão mal que fiquei com vergonha de estar assistindo. Mas o diretor conseguiu fazer sua crítica de forma encorajadora. O resultado foi que as pessoas cresceram como atores. Acho que existe aí uma lição para muitos setores da vida.

Viajar com a família. Sempre que saio em férias com a minha família, levo o pessoal para visitar alguma fábrica e ver como as coisas são feitas, quais os processos usados. Já visitamos fábricas de lençóis, de discos, uma destilaria e uma indústria de cerâmica.

Ferro-velho. Ir a um ferro-velho é uma experiência impressionante. Lá você pode ver o destino final de tudo o que um dia desejamos.

Pessoas diferentes. Gosto de passar algum tempo com gente que tem sistemas de valores diferentes dos meus. Gosto de observar o que é importante para os outros. Isso me dá a perspectiva do que é importante para mim.

Sonhar acordado ao som de efeitos especiais. Isso realmente libera minha mente.

Mercados de coisas usadas. O mercado de segunda mão é um dos últimos baluartes da livre empresa. Se quiser entender o que é uma economia livre, vá até um mercado de coisas usadas. Lá você vai ver o valor que as pessoas dão aos objetos.

Antigas revistas científicas. Tiro idéias da leitura de velhas revistas de popularização científica, do início do século XX. Há um número enorme de boas idéias, que foram propostas, mas não puderam ser implantadas na época porque os meios materiais ainda não estavam disponíveis. Agora já existem os materiais necessários para implementá-las.

História. A história está cheia de idéias. A marcha de Napoleão sobre Moscou é, na realidade, gerência de projeto. A guerra de guerrilha de Mao é análoga ao lançamento de uma campanha publicitária.

Anúncios classificados. É a seção "Precisa-se" do jornal e não a primeira página que reflete os reais interesses das pessoas. Nesses classificados, a gente vê o que elas querem e isso me dá idéias.

Esportes. Acho que os esportes são uma boa fonte de idéias. Vejo um paralelo interessante entre os motivos pelos quais alguns times sempre ganham e as razões pelas quais alguns gerentes sempre conseguem motivar seu pessoal.

Estudar um assunto em nível primário. Tenho mais idéias lendo um livrinho introdutório básico sobre um assunto, que custa pouco, do que com um compêndio caríssimo.

RESUMO

A especialização é um fato da vida. Para funcionar no mundo, você tem de restringir o foco e limitar seu campo de visão. Quando está procurando gerar novas idéias, porém, essa maneira de manipular a informação pode ser limitativa. Ela não só força você a delimitar o problema numa bitola estreita como também impede a busca de idéias em outras áreas.

Para contrabalançar os efeitos da especialização, é bom levar em conta o conselho que Edison deu a seus colegas: "Prestem atenção às idéias novas e interessantes que os outros usaram com sucesso e façam disso um hábito. A idéia de vocês precisa ser original só na adaptação ao problema que estiverem enfrentando". Algumas dicas para ajudar a melhorar suas habilidades de caçador:

☐ ***DICA nº 28:*** Desenvolva a atitude do caçador, a certeza de que existem idéias esperando para ser descobertas onde quer que você vá.

☐ ***DICA nº 29:*** Não se ocupe a ponto de eliminar o tempo livre necessário à caça de idéias. Programe seu tempo para caçar no dia e na semana. Rápidas incursões a outros campos podem levar a novos territórios de caça.

☐ ***DICA nº 30:*** Cultive diferentes tipos de território de caça. Quanto mais amplo e diversificado for seu conhecimento, mais áreas terá onde caçar.

☐ ***DICA nº 31:*** Procure analogias nas situações. Geralmente, problemas semelhantes aos seus já foram resolvidos em outras áreas.

☐ ***DICA nº 32:*** Quando "capturar" uma idéia, não deixe de tomar nota dela por escrito.

9. “Não seja bobo”

CENA nº 1

Um homem entra na sala de espera de um médico. Olha em volta e fica espantado com o que vê: todo mundo sentado só com a roupa de baixo. As pessoas estão tomando café, fumando, lendo revistas, conversando, mas só com a roupa de baixo. Primeiro, o homem fica chocado. Depois, conclui que aquele pessoal deve estar sabendo de alguma coisa que ele ignora. Passados vinte segundos, ele também tira a roupa e senta de cuecas para esperar pelo médico.

CENA nº 2

Um homem aguarda pacientemente a chegada do elevador num prédio de escritórios. Não demora muito, o elevador chega e a porta se abre. Ao olhar para dentro, ele vê que todos estão de costas para a porta e de frente para os fundos do elevador. Então, ele entra no elevador e também fica de costas para a porta.

Essas imagens são da série de TV *Câmara Indiscreta*, gravada por Allen Funt na década de 60. As duas confirmam o que inúmeros testes psicológicos descobriram — ou seja, que a melhor maneira de se dar bem num grupo é acompanhar o grupo.

Todos estamos sujeitos a pressões do grupo. Se estudar seu próprio comportamento, vai ver até que ponto você se adapta às diversas situações. Suponha que você esteja dirigindo numa auto-estrada e todo mundo está rodando a 120 (até o presente, o limite da velocidade ainda é de 100 quilômetros por hora nas rodovias de alta velocidade). O que acontece? Dificilmente você vai deixar de desrespeitar a lei: será levado pelo "fluxo do tráfego". Imagine agora que você seja um pedestre parado numa esquina de uma grande cidade. Dez ou doze pessoas estão paradas ali, como você. O sinal está vermelho para os pedestres, mas não há carro passando. Então, um dos pedestres atravessa a rua com o sinal vermelho. Logo vai outro e, depois, outro. Num instante, todos os pedestres terão atravessado com o sinal vermelho. Você também, porque se sentiria um perfeito idiota se ficasse lá, sozinho, esperando o sinal abrir.

VANTAGENS DA ADAPTAÇÃO

Adaptar-se é coisa que tem pelo menos duas finalidades práticas. Primeiro, a vida em sociedade requer cooperação entre seus membros. Sem isso, o trânsito ficaria engarrafado, as metas de produção não seriam atingidas e o tecido social se desintegraria. Parte do preço que pagamos pelos benefícios de viver em sociedade é a perda de uma fatia da nossa individualidade.

Em segundo lugar, o que a gente faz quando sente que está sem rumo? Olha para os outros em busca da forma correta de agir e do conhecimento necessário para se safar. Imagine que está numa lavanderia automática e não sabe operar a máquina de lavar. O que acontece? Provavelmente, você observa a pessoa mais próxima e procura fazer como ela.

O melhor exemplo disso é Santo Agostinho. Quando era um jovem padre em Milão, na Itália, Agostinho se defrontou com um problema e procurou aconselhamento junto de seu bispo, Ambrósio. Agostinho ia passar o fim de semana em Roma e o problema era que, em Roma, se costumava celebrar o dia santo no domingo, enquanto que em Milão era sábado o dia santificado. Agostinho estava confuso quanto ao dia adequado para a celebração. Ambrósio resolveu o problema dele dizendo:

Em Roma, como os romanos.

PENSAMENTO GRUPAL

Novas idéias, porém, não nascem num ambiente conformista. Sempre que há reunião de pessoas, existe o perigo do "pensamento grupal". Esse fenômeno consiste em que os membros do grupo se interessam mais em manter a aprovação dos outros do que em tentar propor soluções criativas para os problemas em pauta. A pressão do grupo pode inibir a originalidade e as idéias novas. Quando todo mundo pensa de jeito parecido, ninguém está se dando o trabalho de pensar muito.

Alfred Sloan sabia dos perigos do pensamento grupal. No fim da década de 30, Sloan presidiu uma reunião do conselho na General Motors. Durante o encontro, foi feita uma proposta e todos os presentes ficaram entusiasmados com a idéia. "Vamos ganhar um monte de dinheiro com essa proposta", disse um. Outro ponderou: "Precisamos implantá-la o mais

rápido possível". Ainda outro declarou: "Vamos arrasar com a concorrência". Depois da discussão, Sloan disse: "Agora, vamos votar a proposta". Todos os membros do conselho em volta da mesa votaram "sim", um por um. Quando chegou a sua vez, Sloan argumentou: "Também voto 'sim', o que torna a decisão unânime. Por isso mesmo, vou agendar a proposta de novo para o mês que vem. Não estou contente com o que está acontecendo com o nosso pensamento. Estamos bloqueados, vendo essa idéia sob um ângulo só. Esse é um jeito perigoso de tomar decisões. Gostaria que cada um de vocês passasse o mês estudando o assunto sob uma perspectiva diferente". No mês seguinte, a proposta voltou a ser colocada na reunião. Dessa vez, porém, foi derrotada. Os membros do conselho tinham tido a oportunidade de superar os efeitos do pensamento grupal.

O BOBO

Qualquer pessoa que decida e pense criativamente (e nós pertencemos a essa espécie) tem de enfrentar os problemas do conformismo e do pensamento grupal. Mas como? Uma idéia é lançar mão do estratagema que os reis da Idade Média e da Renascença utilizavam para se proteger de conselheiros bajuladores: o bobo da corte.

Em geral, os conselheiros do rei faziam o gênero "sim, senhor" e só diziam o que ele queria ouvir. O rei sabia que essa não era a melhor maneira de tomar decisões. Então, a função do bobo era parodiar — e ele tinha licença para tanto — qualquer proposta em discussão. As piadas do bobo funcionavam como um "toc" na cuca do rei e o obrigavam a examinar seus pressupostos. Dessa forma, o rei se protegia do pensamento grupal e gerava novas idéias.

Como desempenhar o papel do bobo? Existem muitas maneiras adequadas de fazer isso.

O bobo pode usar uma forma ridícula de lógica. Existiu um bobo que levava uma bomba de verdade na pasta sempre que viajava de avião. Um dia, foi detido pelas autoridades, que lhe perguntaram por que fazia aquilo. "Para minha própria segurança", respondeu o bobo. "Uma noite, calculei a probabilidade de alguém levar uma bomba num avião e vi que era de um em 10 mil. Isso me assustou e eu decidi que nunca mais voltaria a voar. Então, descobri que a probabilidade de haver duas bombas num avião era de um em 50 milhões. Daquele dia em diante, sempre levo a minha."

O bobo pode negar que o problema exista e, ao fazer isso, redefinir a situação. A maioria das pessoas pensa que uma recessão é ruim. O bobo, não. Ele diria: "A recessão é boa, sabe por quê? Porque faz a gente trabalhar com mais eficiência. As pessoas trabalham com mais afinco quando sentem insegurança quanto ao futuro dos seus empregos. Além disso, a maioria das empresas tem uma boa parcela de gordura. Com a recessão, elas são forçadas a perder o excesso e a ser mais agressivas".

O bobo pode ser idiota. Tinha um bobo que se preocupava porque, se a Terra fosse um carro, haveria terrecarros.

O bobo procura virar nossos pressupostos básicos de cabeça para baixo. Ele pode dizer: "Se um homem montar a cavalo com o rosto voltado para o rabo dele, por que dizemos que é o homem que está de costas e não o cavalo?"

O bobo pode ser absurdo. Tendo perdido seu burro, o bobo ajoelhou-se e começou a dar graças a Deus. Um homem que passava viu aquilo e perguntou: "Se o seu burro sumiu, por que está agradecendo a Deus?" O bobo respondeu: "Dou graças porque Ele fez com que eu não estivesse montado no burro. Senão, eu também teria sumido".

O bobo eleva o trivial e trivializa o elevado, zomba das normas — tudo isso é sua função. E, ao fazê-lo, estimula nossa seiva criativa. Idéias bobas podem sacudir a mente de uma pessoa tanto quanto um balde de água fria para acordar alguém. Assim o bobo nos força a pensar, mesmo que por um instante, sobre o que pensamos que é real. Às vezes, as idéias que a gente faz da natureza das coisas, sejam quais forem, precisam ser postas de lado, mas de forma repentina. Com isso, o campo de visão fica ampliado.

Isso é bom. Numa época em que as coisas mudam muito depressa, ninguém pode estar seguro do que é certo e do que é bobagem. Como dizia Einstein:

Uma questão que às vezes me deixa atormentado: os outros são malucos ou eu é que sou pirado?

Às vezes, o louco é mais sensato do que o sábio. Muitas idéias malucas de cinco anos atrás são, hoje, uma realidade.

O BOBO E AS NORMAS

Nos meus seminários, crio oportunidades para que as pessoas brinquem de bobo. Jogamos um jogo chamado "Os Bobos e as Normas". É fácil: você pega o que tem de mais sagrado e sacrifica aquilo no altar da maluquice. Alguns exemplos:

NORMA: "Seja educado ao telefone".

BOBO: "De jeito nenhum. A grosseria reduz o tempo de conversação ao telefone. Também faz o Departamento de Relações Públicas trabalhar mais. Graças à grosseria, o botão de 'aguardar na linha' seria eliminado do telefone. Além disso, haveria um relacionamento honesto entre os empregados. E, finalmente, a grosseria ao telefone serviria como válvula de escape para o *stress* dos funcionários".

NORMA: "É proibido fumar na refinaria" (esta é de uma companhia de petróleo).

BOBO: "Que bobagem! Se o fumo fosse liberado, haveria menos aposentadorias a pagar. As doenças pulmonares que as pessoas contraem trabalhando na refinaria também ficariam mais raras. Nossa poluição ficaria encoberta. Seríamos forçados a ter tanques mais seguros, sem vazamentos, para evitar explosões. E, para terminar, poderíamos até chegar à possibilidade de uma reconstrução total, como aconteceu com a Alemanha e o Japão. Com isso, viria a possibilidade de utilizar tecnologia mais atual".

NORMA: "Sempre se comunique obedecendo aos escalões hierárquicos, de modo a não surpreender seu chefe".

BOBO: "Isso é pura perda de tempo. Afinal, os chefes gostam de surpresas — é divertido. Isso eliminaria as idéias preconcebidas (e todos sabemos como elas atrapalham as idéias criativas). Também iria demonstrar quanta coisa acontece sem que ninguém saiba. Além disso, você ficaria em evidência, porque seria chamado constantemente à sala do chefe".

NORMA: "O empenho da nossa empresa é a excelência".

BOBO: "Que tal dizer só 'estamos empenhados'? Ou talvez 'nosso empenho é a incompetência'? Pense nas possibilidades! A gente iria gastar menos tempo com desenvolvimento de produtos, com controle de qualidade, os custos de treinamento seriam menores e não haveria pendências. E, ainda por cima, a falta de peças não acarretaria paralisação da produção. Como se não bastasse, a probabilidade de atingir as metas seria maior e ninguém teria medo de testar novas idéias. Afinal, a gente não ia ter nada a perder, não é mesmo?

"Pense agora sob o ângulo do cliente: seria sempre uma agradável surpresa toda vez que ele pusesse um dos nossos produtos para funcionar. Suas expectativas ficariam rebaixadas e ele se desapontaria com menos freqüência.

"Antigamente, o que vendia era a qualidade técnica dos nossos produtos. Com produtos medíocres, porém, a gente é que teria de aprender a vender. Mas não ia ser difícil. O mercado também se ampliaria para nós: existem mais pessoas medíocres do que brilhantes no mundo. E, acima de tudo, nada faz tanto sucesso como a mediocridade, porque todo mundo entende."

Como você pode ver, brincar de bobo é engraçado. Também é um jeito excelente de gerar idéias e checar pressupostos. Embora as idéias produzidas nem sempre sejam úteis, pode acontecer de uma idéia boba levar a alguma coisa prática e criativa. Se não der em nada, pelo menos você terá entendido a razão de ser de cada norma.

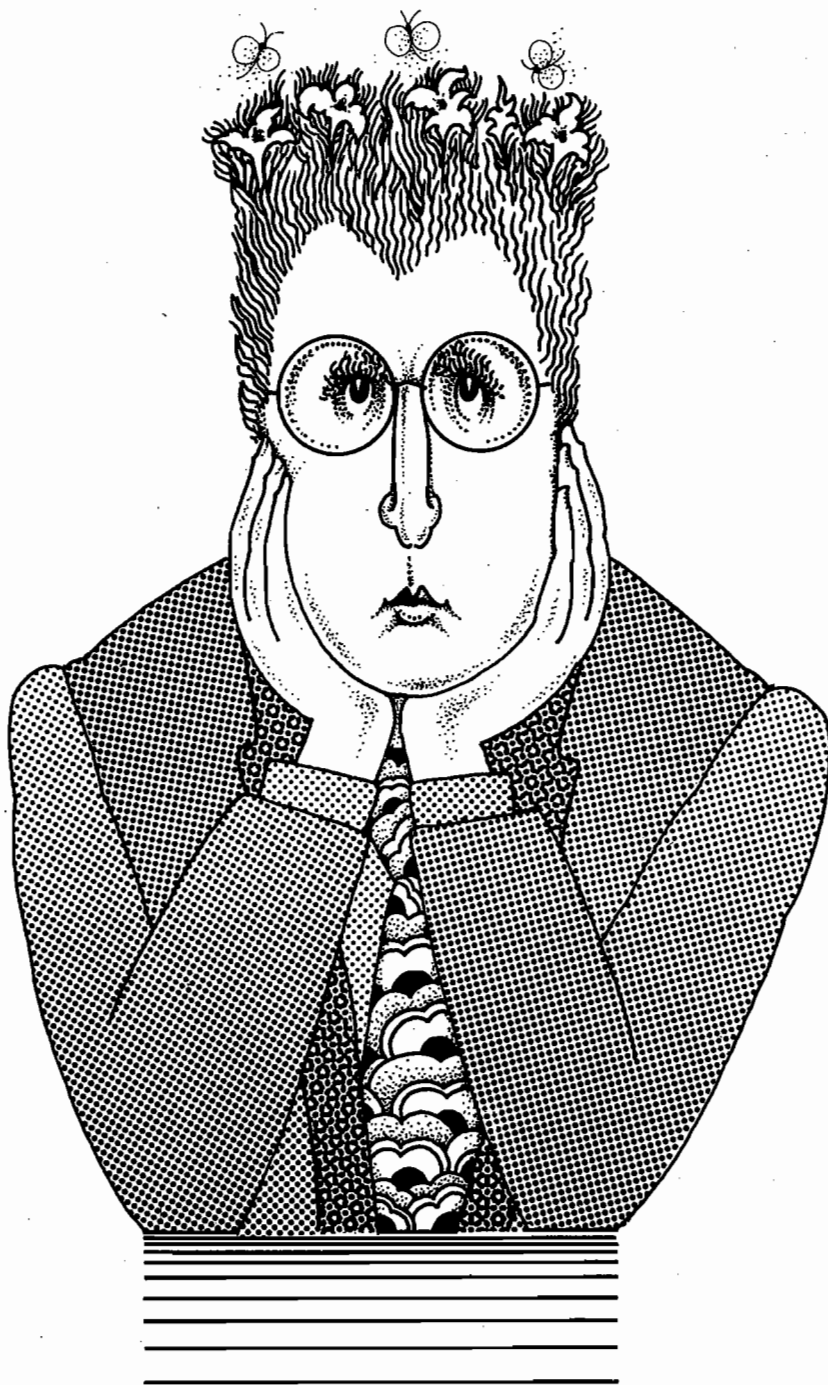
RESUMO

Niels Bohr disse, certa vez: "Existem coisas tão sérias que você é obrigado a rir delas". A observação é pertinente. Tem gente que se liga de tal maneira às suas idéias que chega a colocá-las num pedestal. É difícil ser objetivo quando se investiu muito do próprio ego em uma idéia.

☐ ***DICA nº 33:*** Desligue seu "detector de tolices" de vez em quando, brinque de bobo e veja as idéias loucas que você consegue bolar. Quem sabe, pode até haver um emprego para você na corte mais próxima.

☐ ***DICA nº 34:*** Observe para ver se você ou os outros estão sendo conformistas ou se estão reprimindo o bobo. Caso contrário, pode ser que estejam armando uma situação de "pensamento grupal".

☐ ***DICA nº 35:*** Que a farsa esteja consigo.

10. “Eu não sou criativo”

A ESCASSEZ DE PAPEL HIGIÊNICO

"O que me incomoda não é como as coisas são, mas como as pessoas pensam que as coisas são."

Epictetus

Há muito tempo, Johnny Carson fez uma brincadeira em seu programa de televisão. Disse que estava havendo escassez de papel higiênico nos Estados Unidos e, a partir daí, começou a descrever algumas das terríveis conseqüências que adviriam da falta do produto. A piada deixava implícito que os telespectadores tinham de comprar e estocar papel higênico se não quisessem sofrer tais conseqüências. O tema rendeu boas risadas, já que realmente o papel higiênico não estava em falta. Acontece que, dentro de alguns dias, os estoques começaram a sumir de verdade. Isso porque, supondo que a escassez era real, as pessoas compraram tudo que encontraram de papel higiênico, desorganizando o fluxo normal de distribuição do produto.

Esse é um bom exemplo da profecia que se auto-realiza. Trata-se de um fenômeno pelo qual a pessoa acredita ser verdade algo que não é e age com base nessa crença. Em conseqüência da ação, a previsão se torna realidade. Como ficou evidente, a profecia auto-realizada é uma situação em que o mundo do pensamento e o mundo da ação se interpenetram. Isso acontece em todos os setores da vida.

Profecias auto-realizadas são coisa muito comum para os empresários. Na verdade, a própria noção de confiança empresarial é baseada nela. Se um empresário acha que o mercado está saudável, investe nele (mesmo que não esteja). Isso aumenta o grau de confiança das outras pessoas e logo o mercado se torna saudável.

Os educadores também têm prática em profecias auto-realizadas. Há anos, uma professora de Nova York foi informada de que estava recebendo uma turma de superdotados, quando, na verdade, a turma era de crianças normais. O resultado foi que ela se esforçou ao máximo para desenvolver os alunos. Gastou mais tempo preparando aulas e ficava na classe, depois da aula, para dar orientações. A turma, por sua vez, correspondeu de forma positiva e obteve pontos acima da média nos mesmos testes feitos anteriormente e nos quais havia sido classificada dentro da

média. Ao receber tratamento de superdotados, os alunos se comportaram como tais.

O mesmo fenômeno é encontrado no atletismo. Tenho observado que a grande diferença entre os que ganham e os que perdem em competições esportivas é que os ganhadores se vêem ganhando, enquanto que os perdedores sempre arranjam um motivo ou uma desculpa para perder. Quem ilustra bem isso é Bob Hopper, um colega da minha equipe de natação no tempo em que eu fazia a Universidade Estadual de Ohio, na década de 60. Bob era um campeão e raramente perdia em competições. Um dia, perguntei a ele na piscina por que ganhava todas as provas. Sua resposta:

> "Por uma série de motivos. Primeiro: desenvolvi bem todos os estilos. Segundo: treino com afinco, sempre cumprindo as distâncias programadas para cada dia. Terceiro: me cuido muito bem e me alimento corretamente. Mas, em geral, os meus concorrentes principais também fazem isso tudo. Portanto, a diferença fundamental entre 'ser bom' e 'ganhar' é a minha preparação mental antes de cada competição.
>
> "Nos dias que precedem a prova, eu passo um filme na minha cabeça e me vejo entrando no estádio. Três mil torcedores me aplaudem nas arquibancadas e os refletores iluminam a água. Me vejo indo até a baliza e posicionado, com meus concorrentes de cada lado. Ouço a pistola disparar e posso me ver mergulhando na piscina e dando a primeira braçada de borboleta. Tenho a sensação de avançar, dou outra braçada e mais outra. Chegando à borda, viro, volto nadando de costas e me vejo já em pequena vantagem. Vou ganhando distância com a puxada embaixo d'água. Depois, passo para o nado de peito. Esse é o meu melhor estilo e é nele que a vantagem aumenta. Finalmente, faço a chegada no *crawl*. E me vejo ganhando!
>
> Passo esse filme na cabeça umas trinta ou quarenta vezes antes de cada competição. Quando chega a hora de nadar, eu vou e ganho".

O que Bob parece dizer é que pensar uma coisa específica pode ter um enorme impacto no campo da ação.

AUTO-ESTIMA

Exercício: Você é criativo? Faça um *x* no quadrado correspondente.

Há alguns anos, uma importante companhia de petróleo estava preocupada com a falta de produtividade criativa de alguns funcionários do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Para enfrentar o problema, a direção da empresa contratou uma equipe de psicólogos, que ficou encarregada de descobrir o que distinguia o pessoal criativo dos outros, menos criativos. Esperava-se que as descobertas pudessem ser úteis no sentido de estimular o pessoal menos criativo.

Os psicólogos submeteram os cientistas-pesquisadores a diversas baterias de perguntas, que iam de seus antecedentes escolares ao lugar onde tinham sido criados ou à cor de que mais gostavam. Depois de três meses de estudos, descobriram que a principal diferença entre os dois grupos era:

As pessoas criativas *se achavam* criativas, enquanto as do grupo menos criativo achavam que não eram criativas.

Conseqüentemente, quem se achava criativo, se sentia livre para entrar em estado germinativo e brincar com seus conhecimentos. Já o pessoal que dizia "eu não sou criativo", ou era prático demais ou tinha um pensamento excessivamente rotinizado.

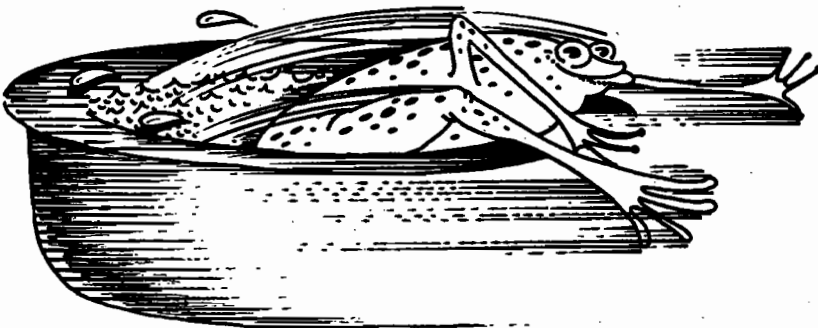
Gente que diz "eu não sou criativo" se reprime, porque pensa que criatividade é algo exclusivo de figuras como Beethoven, Einstein e Shakespeare. Claro, esses são alguns luminares do firmamento criativo. Mas a verdade é que eles também não tiveram suas grandes idéias sem mais nem menos. Pelo contrário, a maioria das grandes idéias deles veio da atenção que deram a idéias *medianamente importantes* e do fato de terem jogado com elas, fazendo com que se tornassem grandes idéias. O mesmo é válido para a maioria das idéias de importância mediana. Elas decorrem de idéias *pequenas*, que receberam a atenção de seus criadores e gradualmente foram se ampliando.

Logo, uma importante diferença entre pessoas criativas e menos criativas é que as primeiras prestam atenção às suas menores idéias. Embora sem saber ao certo até onde vão chegar, elas sabem que uma pequena idéia pode resultar em uma grande descoberta e acreditam que são capazes de fazer isso acontecer.

AS DUAS RÃS

Era uma vez duas rãs que caíram num tacho de creme.

A primeira rã, ao ver que aquele líquido branco não dava pé, aceitou seu destino e se afogou.

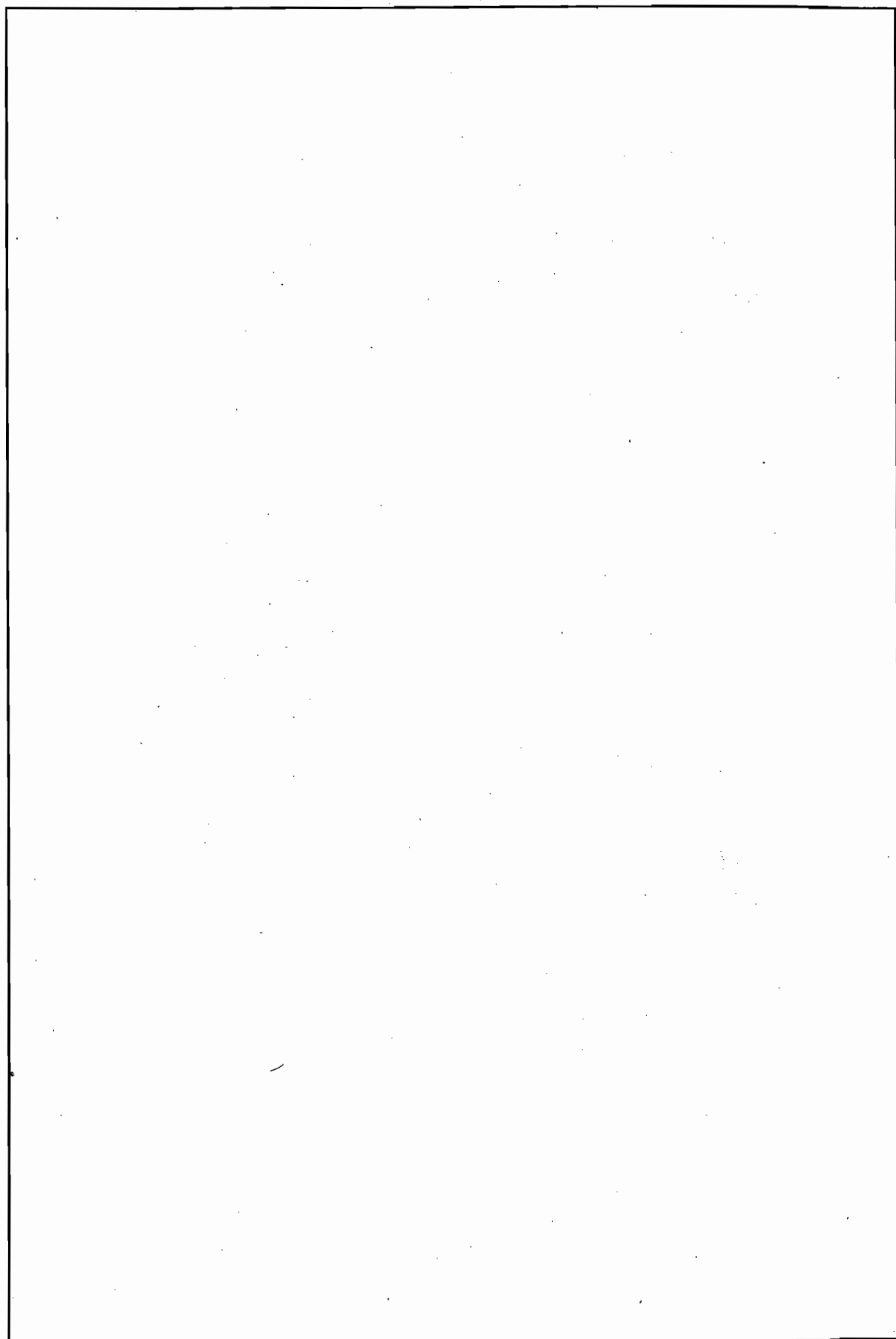
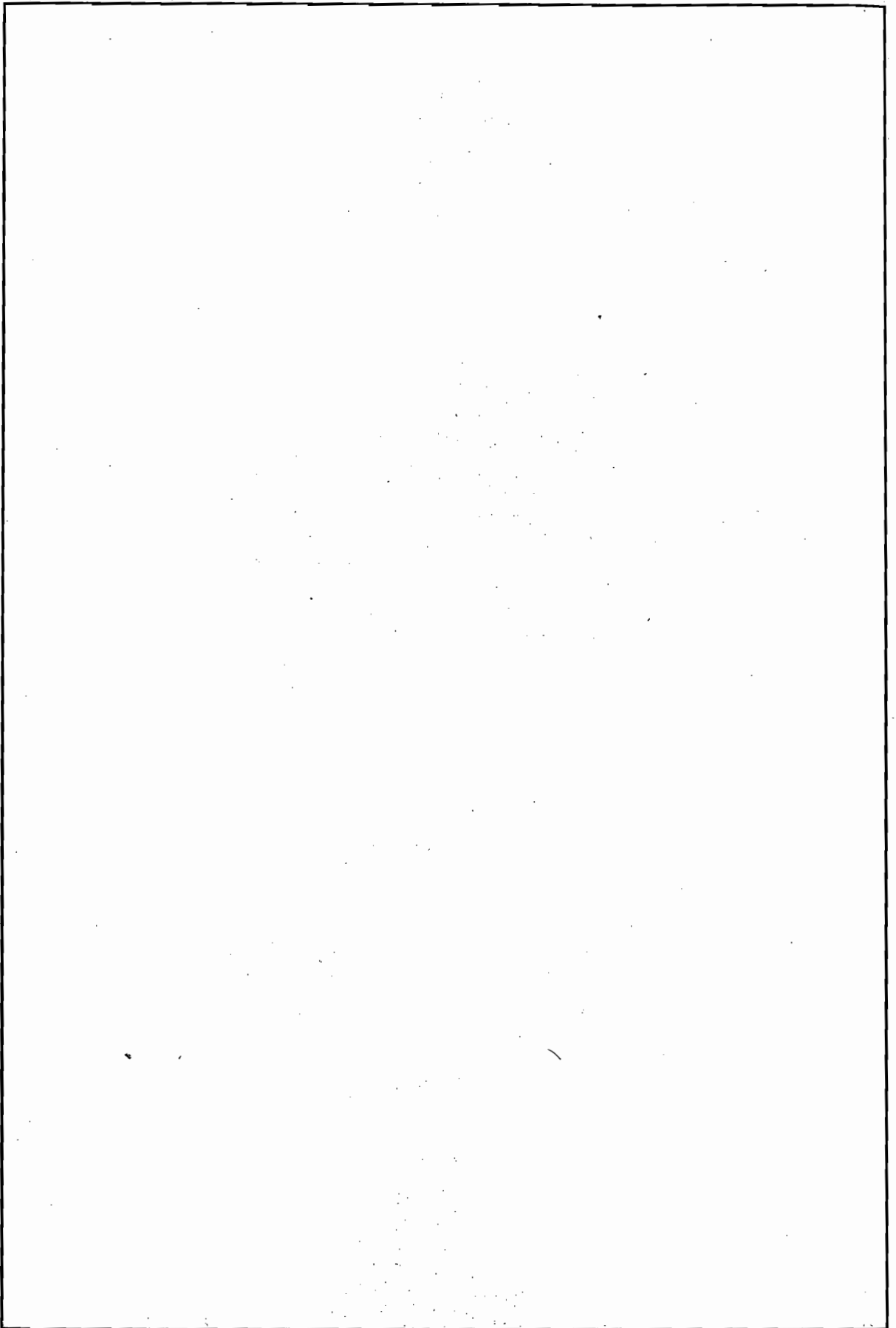
A segunda rã não gostou da perspectiva. Ficou se debatendo no creme e fez o que pôde para ficar à tona. Passado algum tempo, aquela agitação toda fez o creme virar manteiga e ela conseguiu pular do tacho.

Moral: Se você sentir que pode encontrar uma segunda resposta certa, é muito provável que a descubra.

Se quiser ser mais criativo, acredite no valor das suas idéias e tenha persistência para continuar construindo a partir delas. Com tal atitude, você vai correr um pouco mais de riscos e violar algumas normas de vez em quando. Vai procurar mais de uma resposta certa, caçar idéias fora da sua área, tolerar ambigüidades, parecer bobo uma hora ou outra, se divertir um pouco, formular perguntas "e se", adotar outras abordagens de pensamento difuso e ser motivado para ultrapassar o *status quo*. Finalmente, vai ser capaz de dar um "toc" na própria cuca para fazer todas essas coisas.

RESUMO

Os mundos do pensamento e da ação se interpenetram. Aquilo que pensamos encontra um caminho para se tornar real.

☐ ***DICA nº 36:*** Dê um "toc" em si mesmo para tentar coisas novas e construir a partir das suas descobertas, principalmente das pequenas idéias. A pessoa criativa confia em que essas idéias vão dar em algum lugar. Boa sorte!

TOC, TOC, TOC!

Exame

Aqui está uma oportunidade para você usar e colocar em prática algumas idéias que viu neste livro. Boa sorte!

1. Qual dos bloqueios mentais (se é que tem algum) impede você de ter e utilizar idéias?

- ☐ "A resposta certa"
- ☐ "Isso não tem lógica"
- ☐ "Seja prático"
- ☐ "Obedeça às normas"
- ☐ "Evite ambigüidades"
- ☐ "É proibido errar"
- ☐ "Brincar é falta de seriedade"
- ☐ "Isso não é da minha área"
- ☐ "Não seja bobo"
- ☐ "Eu não sou criativo"

2. O que você pode fazer para romper os bloqueios que assinalou?

3. Qual é o seu estilo de pensamento criativo?

A) Que classificação você se daria como *mágico*? Com que freqüência formula perguntas "e se" ou usa idéias pouco práticas como pontos de apoio para idéias novas e práticas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Raramente			Às vezes		Freqüentemente		

B) Que classificação você se daria como *revolucionário*? Com que freqüência questiona pressupostos, desafia normas ou descarta idéias obsoletas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Raramente			Às vezes		Freqüentemente		

C) Que classificação você se daria como *poeta*? Com que freqüência utiliza recursos do pensamento difuso, como a metáfora e a ambigüidade, para gerar idéias?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Raramente			Às vezes		Freqüentemente		

D) Que classificação você se daria como *caçador*? Com que freqüência caça idéias em campos que estão fora de sua especialidade?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Raramente			Às vezes		Freqüentemente		

E) Que classificação você se daria como *bobo*? Com que freqüência desmonta situações de "pensamento grupal"?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Raramente			Às vezes		Freqüentemente		

4. Há um dito que afirma que foi Frederico, o Grande (1712-1786), quem perdeu a batalha de Iena (1806). Isso quer dizer que, vinte anos depois de ele morrer, o exército ainda mantinha sua bem-sucedida organização, em vez de ter se adaptado para enfrentar as mudanças ocorridas na arte da guerra.

Quais as idéias práticas e bem-sucedidas que funcionaram no passado e hoje estão limitando a produtividade e o crescimento da sua empresa? Como você poderia se livrar delas?

5. E se a função que você exerce hoje deixasse de existir amanhã? O que você faria? Cite três alternativas.

6. Pense em três perguntas "e se" relacionadas a uma situação em que você esteja trabalhando atualmente. Use cada uma para estimular idéias e ampliar ao máximo sua perspectiva.

7. Pense em um dos principais produtos ou serviços da sua empresa. Que utilizações estranhas ou esquisitas pode imaginar para ele? Como faria o marketing desse produto, tendo em vista a nova aplicação?

8. Pense em duas legendas para esta ilustração.

9. Certa vez, um gerente perguntou a Peter Drucker qual habilidade ele deveria desenvolver para melhorar como gerente. "Aprenda a tocar violino", Drucker disse ao homem. Que atividade extra você poderia cultivar para se tornar mais criativo?

10. Faça uma metáfora com um problema ou projeto em que esteja trabalhando atualmente.

11. Vá até o seu chefe e peça para ele deixar você passar um ou dois dias por mês ocupado em alguma atividade ou tarefa alheia à sua especialidade. Que atividade seria? O que a tornaria viável do ponto de vista dele, isto é, como você venderia essa idéia a ele?

12. Quais os seus três maiores erros ou fracassos nos últimos três anos? Que conseqüências benéficas trouxeram?

13. Liste cinco coisas que você poderia fazer para exercitar seu "músculo de risco". Qual a máxima perda que teria por assumir tais riscos? E o que ganharia com isso?

14. Suponha que você consultou um oráculo por conta da empresa. Duas profecias foram feitas. A primeira trata do presente, a segunda, do futuro. Como você as interpretaria?

> a. *Nova descoberta.* Deve-se resolutamente tornar o assunto conhecido na corte do rei. Ele deve ser revelado com toda a correção. Perigo. É necessário avisar a própria cidade. Não vale a pena recorrer às armas. Vale a pena empreender alguma coisa.
>
> b. *Entusiasmo.* Vale a pena instalar colaboradores e pôr os exércitos em marcha.

15. Como você dá "tocs" no seu pensamento?

16. O que estará fazendo daqui a um ano? Que coisas criativas vai ter realizado? Que objetivos terá alcançado? Quais os fatores que terão dificultado sua ação para atingir esses objetivos?

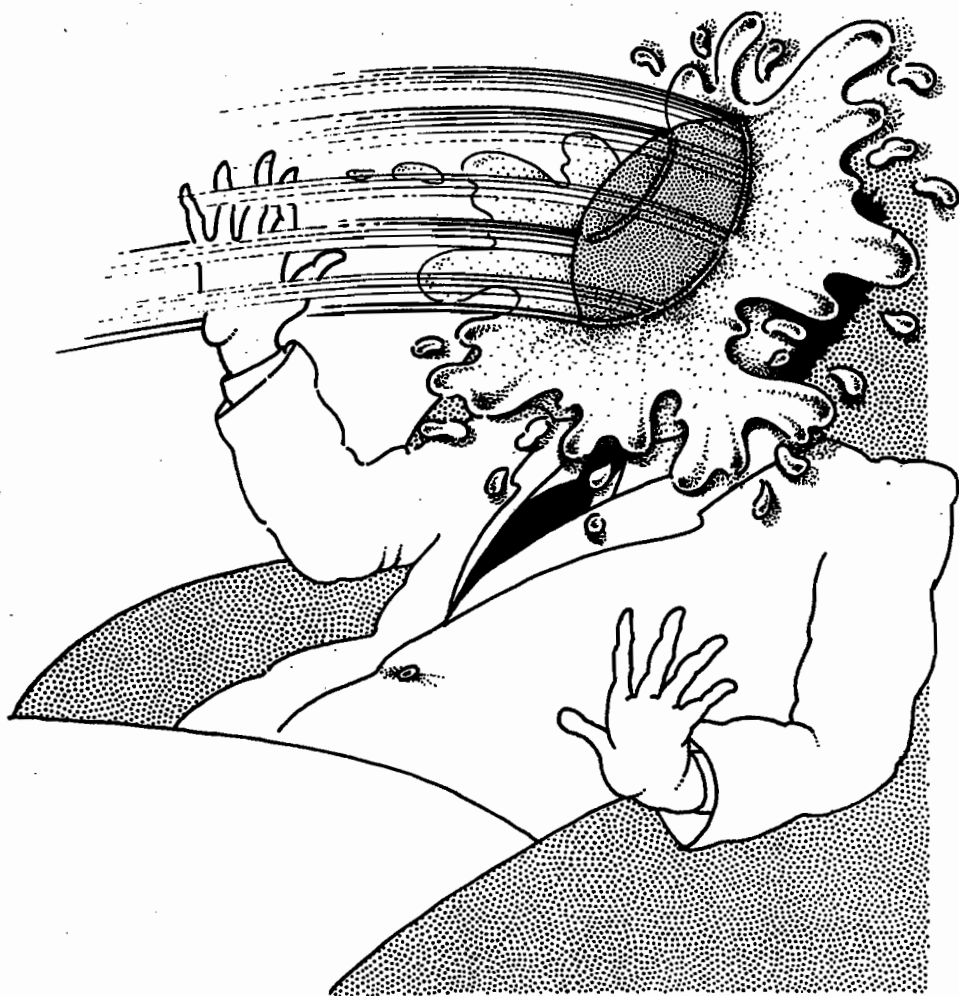
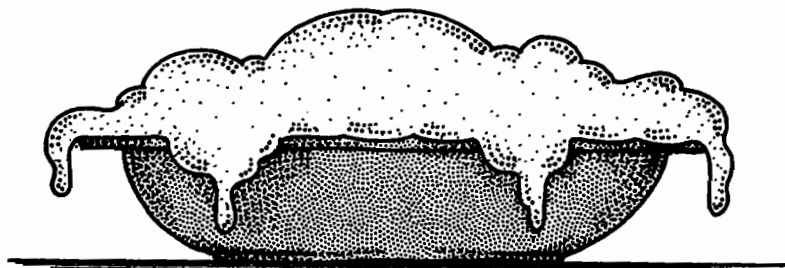
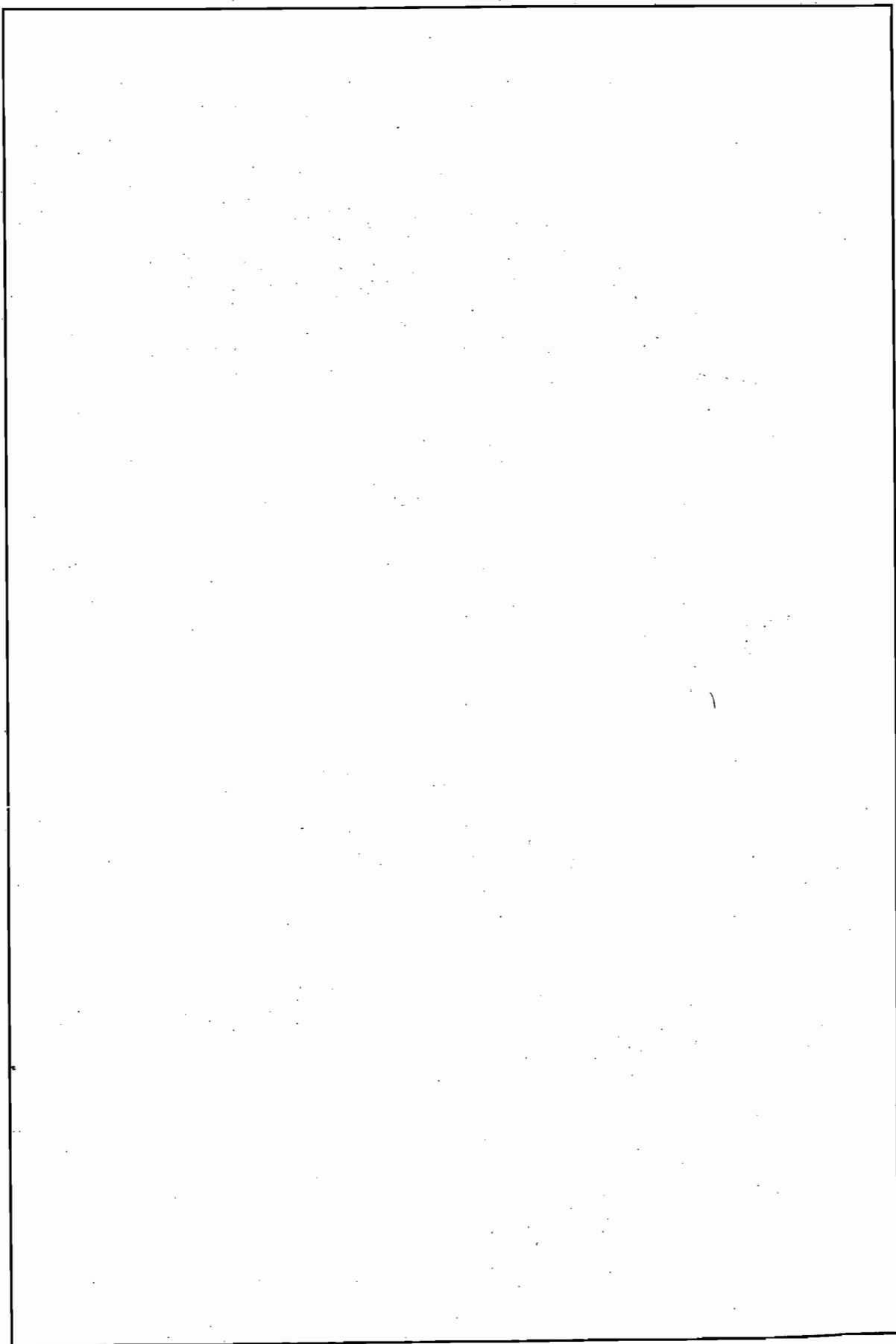
Um "toc" final

O homem sentado na poltrona está quase tendo uma idéia. O conteúdo dessa idéia vai depender dos pensamentos que ele pode ter — e isso, é claro, é diretamente proporcional a sua experiência de pensador. Ele pode ter uma pequena idéia ou uma grande idéia.

Lembre-se: existem muitos bons pensadores sentados em poltronas.

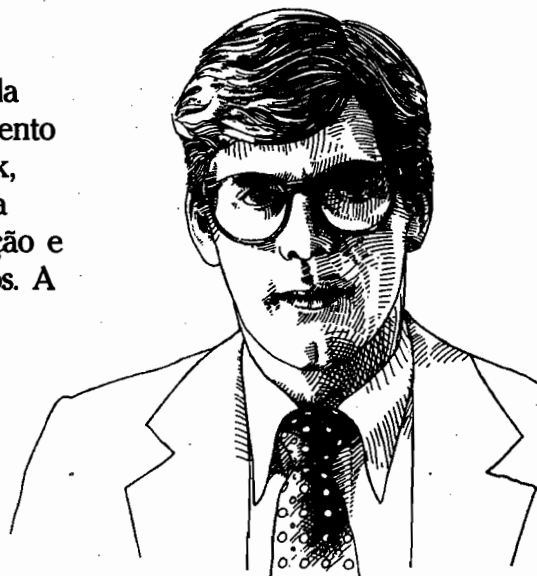
Agora, você pode ver que o que começou como uma historinha simples está começando a se desenvolver com uma estrutura própria e complexa. Na verdade, você pode até descobrir que está a ponto de ter uma idéia!

Olhando mais de perto, podemos ver que o homem da poltrona está formando uma expressão facial, indicando que ele talvez tenha uma idéia.

Lembre-se: as expressões do seu rosto podem traí-lo.
Agora, como observador, você talvez esteja tendo uma idéia própria. E pode ser que ela seja melhor do que a do homem da poltrona.

Moral: Se você tiver uma idéia, levante da cadeira e trate de colocá-la em prática. Afinal, alguém pode ter a idéia antes, e se isso acontecer...

A PRÓXIMA É PARA VOCÊ!

SOBRE O AUTOR

(A primeira resposta certa)

George Willett

Roger von Oech é fundador e presidente da Creative Think (Pensamento Criativo) em Menlo Park, Califórnia, uma empresa especializada em inovação e criatividade em negócios. A Creative Think oferece consultoria, seminários, conferências, publicações e trabalha como agência de idéias para inovadores e empresários.

Antes de abrir a Creative Think, em 1976, Roger foi funcionário da IBM nas áreas de base de dados e comunicação de dados. Além disso, trabalhou para a Remington Rand em Amsterdã, Holanda.

O dr. Von Oech é formado pela Universidade Estadual de Ohio, onde recebeu o prêmio Bolsa de Estudos Presidencial e o Prêmio Estudante-Atleta. Concluiu o doutorado na Universidade de Stanford com um programa interdisciplinar de sua autoria sobre História das Idéias.

É casado com Wendy (que também trabalha na Creative Think), e o casal tem uma filha, Athena.

SOBRE O AUTOR

(A segunda resposta certa)

Às vezes penso que a mente humana é como um monte de adubo. Contém diversos ingredientes que fermentam com a finalidade última de produzir algo útil. Alguns ingredientes ajudam no processo, outros o retardam e outros são inertes.

Muitas idéias do meu monte de adubo vieram do meu trabalho como consultor de pensamento criativo no setor da indústria. Peguei os outros ingredientes de experiências

diversas. Meu professor do sexto ano primário, que se chamava Rodefer, me ensinou que ser criativo e ser insolente às vezes se parecem, mas *não são* a mesma coisa. Ele me ensinou a distinguir os dois me dando liberdade para criar. Fizemos um trato: eu tinha de correr a volta inteira do pátio cada vez que fosse insolente e ele me dava uma recompensa sempre que eu tivesse novas idéias. Aprendi a assumir riscos. Além de correr 128 voltas naquele ano, fiz algumas coisas muito criativas.

Algumas idéias vieram da minha experiência de pegar carona para viajar pelo país — em cinco anos, percorri cerca de 48 mil quilômetros com a ajuda do meu polegar. Lembro-me de uma carona em particular, quando aprendi a lei da oferta e da procura. O motorista era um vaqueiro de Montana que estava contrabandeando revistas pornográficas de San Francisco para Utah. Ele tinha descoberto que muita gente do interior pagava o triplo do preço pelo seu produto em quatro cores.

Aprendi sobre concorrência com a natação. Eu me lembro de um belo verão em que Paul McCormick e eu passamos semanas vencendo um ao outro nos 100 metros *crawl*. Competir nos tornou mais rápidos.

Como estudante da Universidade Estadual de Ohio, aprendi que alguém que nasce na zona rural pode desenvolver o gosto por uma cultura velha de 25 séculos. Descobri, principalmente, o filósofo pré-socrático Heráclito, que me ensinou que a ambigüidade pode ser uma coisa excelente quando se está tentando gerar novas idéias.

Morar na Alemanha me ensinou que não é preciso ser marxista para ver que algumas coisas precisam ser mudadas no mundo.

Escrevi minha tese de doutorado sobre o filósofo alemão contemporâneo Ernst Cassirer, o último homem a saber tudo. Com ele aprendi que é bom ser generalista — observar o Grande Quadro ajuda a gente a se manter flexível.

Trabalhar na IBM me ensinou que existe um monte de gente muito esforçada, altamente talentosa e de visão estreita no mundo empresarial.

Ao começar meu próprio negócio, descobri que você pode ter a maior idéia do mundo, mas não vai chegar a lugar nenhum se não conseguir vendê-la às outras pessoas.

E, fazendo o meu trabalho, aprendi que as pessoas gostam de receber estímulos mentais e que um "toc" na cuca pode ser uma experiência altamente positiva.

LEITURAS RECOMENDADAS

Edwin Abbott, *Flatland.* New York, Dover, 1953.

Ralph Caplan, *Notes On Connection.* Zeeland, Michigan: Herman Miller, 1978.

*Fritjof Capra, *The Tao of Physics.* New York: Bantam, 1977.

Ernst Cassirer, *An Essay on Man.* New Haven: Yale University Press, 1944.

*Arthur C. Clarke, *Childhood's End.* New York: Ballantine, 1953.

Edward de Bono, *New Think.* New York: Avon, 1971.

T. S. Eliot, *Four Quartets.* New York: Harcourt, Brace & World, 1943.

*Euripides, *The Bacchae.*

Martin Gardner, *The Ambidextrous Universe.* New York: Mentor, 1969.

Willis Harman, *An Incomplete Guide to the Future.* Stanford: Stanford Alumni, 1975.

Walter Herdeg, editor, *The Graphis Annual.* Zurich: Graphis Press, annually.

*Herman Hesse, *Narcissus And Goldmund.* New York: Noonday, 1969.

Douglas Hofstadter, *Gödel, Escher, Bach.* New York: Basic, 1979.

*Homer, *The Oddyssey.* New York: Harper & Row, 1965.

**I Ching.* Princeton: Princeton University Press, 1950.

Julian Jaynes, *The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind.* Boston: Houghton Mifflin, 1976.

*Carl Jung, *Memories, Dreams, and Reflections.* New York: Random House, 1961.

Orrin E. Klapp, *Opening And Closing.* Cambridge: Cambridge University Press, 1978.

B. Kliban, *Never Eat Anything Bigger Than Your Head.* New York: Workman, 1976.

Arthur Koestler, *The Act Of Creation.* New York: Macmillan, 1964

George Leonard, *The Silent Pulse.* New York: E. P. Dutton, 1978.

Pamela McCorduck, *Machines Who Think.* San Francisco: W. H. Freeman, 1979.

Robert McKim, *Experiences In Visual Thinking.* Monterey: Brooks/Cole, 1972.

William McNeil, *The Rise of the West.* Chicago: University of Chicago Press, 1963.

*David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man,* New York: Ballantine, 1971.

*Robert Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance.* New York: Bantam, 1974.

Neil Postman, *Crazy Talk, Stupid Talk.* New York: Delta, 1976.

The Random House Encyclopedia. New York: Random House, 1977.

*Antoine de Saint-Exupéry, *The Little Prince.* New York: Harcourt, Brace & World, 1943.

*William Shakespeare. *King Lear.*

Peter S. Stevens, *Patterns In Nature.* Boston: Atlantic-Little, Brown, 1974.

Wendy von Oech, *First Birth.* Menlo Park: Creative Think, 1982.

James Watson, *The Double Helix.* New York: Signet, 1969.

Lynn White, *Dynamo and Virgin Reconsidered.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1968.

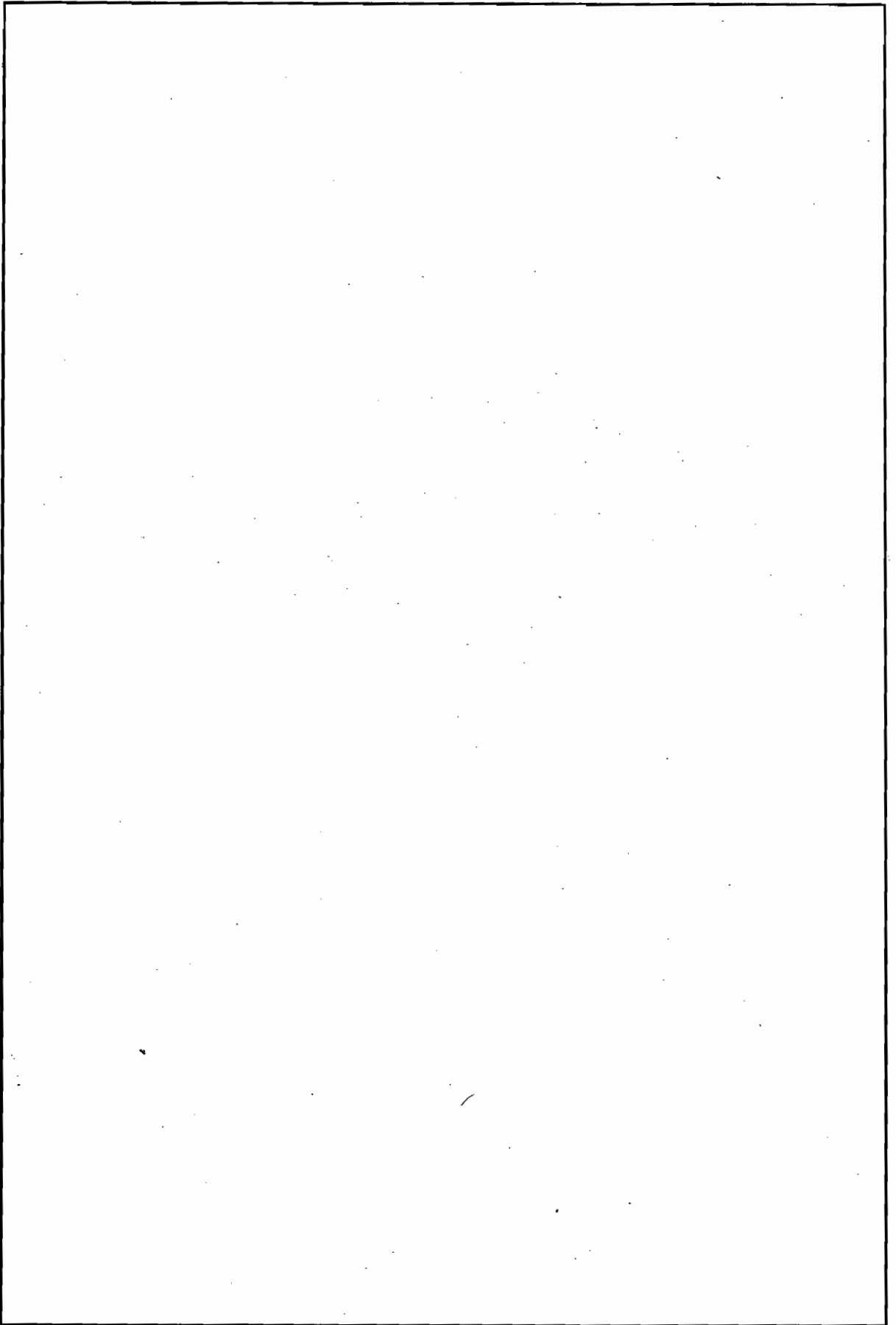
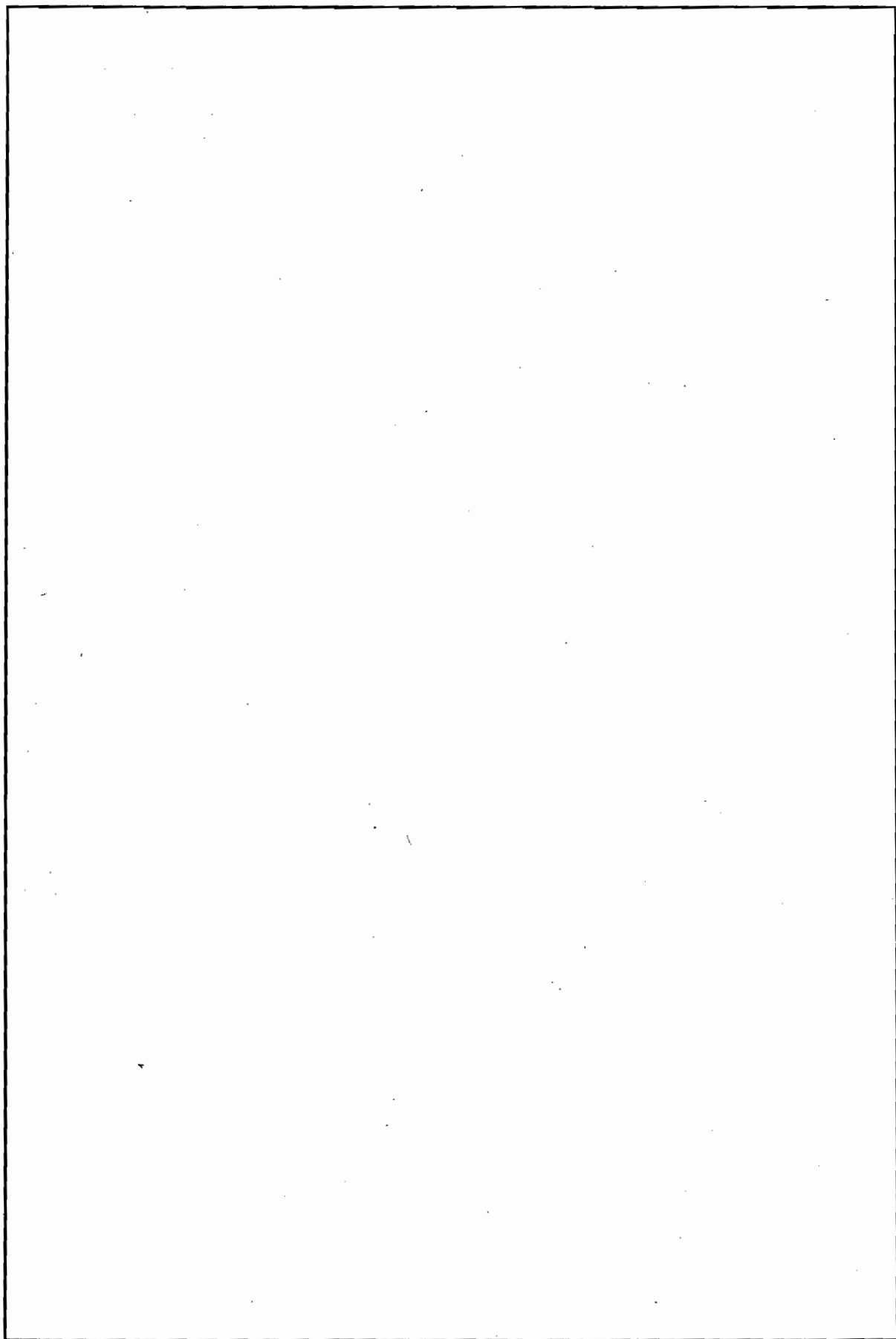
P. R. Whitfield, *Creativity In Industry.* Baltimore: Penguin, 1975.

Alexander Woodcock & Monte Davis, *Catastrophe Theory.* New York: Avon, 1980.

A bibliografia indicada pelo autor foi mantida no original inglês, marcando-se com asteriscos os títulos disponíveis em português até o momento da publicação (N. do E.).

ÍNDICE DOS NOMES PRÓPRIOS

Espero que você tenha gostado deste livro. Se você tiver alguma idéia, comentário ou experiências criativas que queira compartilhar, gostaria de saber. Envie toda correspondência para a Creative Think, P. O. Box 7354, Menlo Park, Califórnia, 94025, Estados Unidos.

R. v. O.

COMO ACABAR COM OS BLOQUEIOS MENTAIS

Criatividade todo mundo tem. Mas por que uns parecem ter demais e outros de menos? Por que alguns surgem com idéias brilhantes e outros não conseguem sair da rotina?

UM "TOC" NA CUCA surgiu desse tipo de pergunta. E Roger von Oech, com a experiência de quem é consultor de criatividade em Silicon Valley — o berço da indústria de alta tecnologia nos Estados Unidos e a maior concentração de empresários e profissionais criativos do país —, descobriu respostas simples para elas.

Apontando os dez bloqueios mentais que mais inibem o pensamento inovador, UM "TOC" NA CUCA mostra como abrir a cabeça para abordagens originais e inusitadas. Com dicas, histórias divertidas, exercícios, jogos, piadas, brincadeiras e exemplos instigantes, este é um manual que estimula a inventividade de cada um. Seja para organizar uma festa ou cuidar dos filhos, seja para gerir uma empresa, comandar equipes ou trabalhar em publicidade.

Hoje, a capacidade de inovar é mais do que um instrumento profissional: é uma questão de sobrevivência. Por isso, UM "TOC" NA CUCA é um livro essencial. Não só para o trabalho, mas para a própria vida.

"É numa era de grandes mudanças que mais precisamos de criatividade e inovação. Von Oech indica maneiras comprovadas de liberar a criatividade que existe em todos nós... Um livro muito útil."

John Naisbit, autor de *Megatendências*